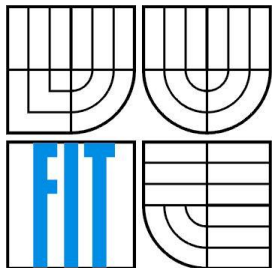


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## APLIKACE MODELU EXCELENCE V PODNIKU

APPLICATION OF EXCELLENCE MODEL IN COMPANY

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Zuzana Vatalová

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jaroslav Rompotl

BRNO 20

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Vatalová Zuzana, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Aplikace modelu Excellence v podniku**

v anglickém jazyce:

**Application of Excellence Model in Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.
- VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 22.05.2013

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá problematikou řízení jakosti ve firmě Continental Barum s.r.o., která působí v oblasti výroby pneumatik. Po zhodnocení současného stavu je ve firmě aplikována metoda EFQM, která ukázala na nedostatky a silné stránky podniku. Na základě zjištěných skutečností je navrženo doporučení pro nejvyšší hodnocení podniku dle metody Excellence.

## **Abstract**

This masters thesis is concerned with the quality of the company Continental Barum Ltd., which operates in the tire industry. After evaluating the current situation in the company the EFQM method is applied, which showed the weaknesses and strengths of the company. Based on the findings, there are suggested recommendations for the highest ranking company according to the method of Excellence.

## **Klíčová slova**

Jakost, management kvality, model Excellence, metoda TQM, dokumenty jakosti, ISO normy, audit, SixSigma

## **Keywords**

Quality, quality management, excellence model, the method of TQM, quality documents, ISO standards, audit, Six Sigma

## **Bibliografická citace**

VATALOVÁ, Z. *Aplikace modelu Excelence v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 85 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením Ing. Jaroslava Rompotla. Cenné informace mi poskytli ředitel a odborný pracovník divize kvality analyzované společnosti. Uvedla jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpala.

V Brně dne 14. 5. 2013

.....  
Vlastnoruční podpis

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi, za poskytnutí cenných rad a připomínek, které přispěly ke zdárnému vytvoření této práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Robertu Lagovi a Ing. Miroslavu Staňkovi za poskytnuté informace k firmě Continental Barum s.r.o. Poděkování patří i mé rodině a příteli za podporu během celého studia.

# OBSAH

OBSAH.....	8
ÚVOD .....	10
1 CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1.1 Metody a postupy zpracování diplomové práce.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	13
2.1 Jakost.....	13
2.1.1 Význam jakosti.....	13
2.1.2 Management jakosti .....	13
2.2 ISO normy .....	14
2.2.1 Členění ISO norem.....	14
2.2.2 Specifická norma ISO / TS 16949 v automobilovém průmyslu .....	17
2.2.3 ISO/TS 16949 - Přínosy certifikace systému managementu kvality.....	17
2.3 Model jakosti založený na TQM.....	18
2.4 Model Excellence EFQM.....	19
2.4.1 Sebehodnocení .....	20
2.4.2 Možnosti zavedení EFQM .....	21
2.4.3 Srovnání ISO a Modelu Excellence EFQM .....	23
2.5 Dokumenty jakosti .....	24
2.5.1 Příručka jakosti.....	25
2.5.2 Směrnice.....	26
2.5.3 Záznamy.....	26
2.6 Audit.....	26
2.6.1 Druhy auditů.....	26
2.6.2 Zásady auditu .....	27
2.7 Ekonomika v jakosti.....	27
2.7.1 Náklady na jakost.....	28
2.7.2 Výnosy z jakosti.....	29
2.7.3 Ekonomicky optimální jakost .....	30
2.8 Výběr vhodného přístupu.....	31
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	32
3.1 O společnosti.....	32
3.1.1 Jméno a sídlo společnosti.....	32
1.1.1 Charakteristika: .....	32



3.1.2	Historie společnosti Barum Continental spol. s r.o. ....	33
3.1.3	Poslání a vize podniku .....	34
3.1.4	Interní principy chování .....	36
3.2	Organizační struktura podniku .....	36
3.2.1	Organizační řád .....	37
3.2.2	Organizační stupně, názvosloví .....	37
3.3	Divize kvality .....	38
3.3.1	Zavedený systém managementu kvality .....	39
3.3.2	Zásady managementu jakosti podniku .....	39
3.3.3	Systém podnikové dokumentace .....	40
3.3.4	Continental Tire Manufacturing System (CT.MS).....	42
3.3.5	Proces trvalého zlepšování TQM .....	43
3.3.6	Provádění interních auditů kvality .....	45
3.3.7	Certifikace kvality .....	47
3.4	Vyhodnocení současného stavu dle Modelu Excellence.....	48
3.4.1	Forma dotazníku.....	48
3.4.2	Podmínky nutné pro úspěšnou realizaci.....	49
4	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	50
4.1	Oblast Vedení.....	50
4.2	Oblast Strategie .....	52
4.3	Oblast Pracovníci .....	55
4.4	Oblast Partnerství a zdroje .....	57
4.5	Oblast procesy, produkty a služby .....	59
4.6	Oblast Zákazníci – výsledky .....	62
4.7	Oblast Pracovníci – výsledky .....	65
4.8	Oblast Společnost – výsledky .....	68
4.9	Oblast Klíčové výsledky .....	70
4.10	Celkové vyhodnocení a shrnutí doporučení .....	72
4.11	Výpočet nákladů a přínosů.....	75
4.11.1	Náklady .....	76
4.11.2	Přínosy .....	78
5	ZÁVĚR.....	80
6	LITERATURA.....	81
	SEZNAM TABULEK.....	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

# ÚVOD

V dnešní době se můžeme setkat se spoustou firem, které mají těžkosti s konkurenceschopností z důvodu využívání tradičních metod. Jediným východiskem je nastartování podnikového programu, v rámci kterého se bude podnik vzdělávat v progresivních metodách, experimentovat s nimi, zavádět je a neustále zlepšovat.

Kdybychom parafrázovali Henryho Forda, řekli bychom, že „pro vybudování podniku světové třídy si můžeme vybrat jakékoliv metody, ale musí to být metody průmyslového inženýrství a řízení jakosti“.

Tato diplomová práce se věnuje řízení jakosti ve společnosti Continental Barum s. r. o., největším výrobcem českých pneumatik. Tato firma byla původně založena Tomášem Baťou, ovšem kvůli zjednodušení exportu došlo ke spojení firem Baťa, Rubena a Matador abyla tak vytvořena značka podle počátečních písmen.

*"Správný člověk na správném místě je to, co podnik nejvíc potřebuje."*

*(Tomáš Baťa)*

Diplomová práce se zabývá jakostí a konkrétně využitím metody Excelence v této mezinárodní firmě na trhu s pneumatikami. Tuto společnost jsem si vybrala proto, neboť k ní mám velice blízko. Nejen, že se řadí mezi nejlepší zaměstnavatele v regionu Zlín, ale zároveň zaměstnává moji rodinu i mé příbuzné a měla jsem zde také možnost vykonávat svou školní praxi a dlouholetou brigádu.

# 1 CÍL PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této diplomové práce je zhodnocení stávajícího systému managementu jakosti v mezinárodní firmě zabývající se výrobou pneumatik a navrnutí doporučení pro zlepšení celého systému jakosti. Firma bude zhodnocena podle modelu Excellence, která podniku pomůže lépe najít slabé a silné stránky a navrhnout doporučení pro dosažení nejvyššího hodnocení v tomto modelu.

Práce je rozdělena do tří částí – na část teoretickou, praktickou a návrhovou. Teoretická část je vypracována podle literatury, zabývající se managementem jakosti, modely jakosti a různými metodami měření kvality v podniku a je východiskem pro následující část praktickou.

Praktická část bude vypracována přímo ve firmě Continental Barum s.r.o., kde mi pracovníci firmy poskytli důležité informace a podklady pro vypracování této práce. V této části je čtenář seznámen s charakteristikou a historií firmy a její organizační strukturou. Dále bude vykresleno samotné oddělení kvality firmy, bude zde popsána jeho struktura a stávající systém řízení kvality.

Poslední část návrhová popisuje doporučení pro zdokonalení v této oblasti řízení a návrhy pro nejvyšší hodnocení podle metody Excellence.

## 1.1 Metody a postupy zpracování diplomové práce

V diplomové práci byly použity různé metody popisu poznatků a to jak v teoretické tak návrhové části. Při popisu společnosti a její historie byla použita metoda **abstrakce**, která mi pomohla vypsát důležité informace a oddělit je od nepodstatných.

Hlavní metoda, která byla v práci využita, byl průzkum dotazováním. Podnik byl zhodnocen zjednodušeným modelem Excellence, který vycházel z dotazníku. Tento dotazník byl rozdělen do různých podnikových divizí, kde jej pak vyplnili jednotlivé týmy, složené z členů ze všech úrovní řízení. Díky tomu jsem získala objektivní informace o chodu podniku. V této části byla také využita metoda **modelování**, díky níž byly pro přehlednost dosažených výsledků společnosti sestaveny tabulky a grafy.

Metodou **dedukce** jsou stanoveny silné stránky a oblasti pro zlepšení.

Pomocí dotazníku byla využita **analýza** podniku, neboli zhodnocení podniku z různých hledisek, která pomohla vyhledat slabé stránky a dostat se tak touto analýzou až ke zdroji problému.

V návrhové části byly doporučeny možné změny a byl vyvozen obecný závěr pomocí **indukce** výsledků.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA**

### **2.1 Jakost**

Pojem jakost můžeme vnímat z různých pohledů a existuje mnoho způsobů jak ji definovat. Nevztahuje se pouze na výrobky a služby, ale i na prováděné činnosti a procesy. Mezi nejpoužívanější definice dle Nenadála patří:

- Jakost jako naprostá spokojenost zákazníků
- Souhrn vlastností a znaků výrobků nebo služeb, které jim dávají schopnost uspokojit předem stanovené nebo předpokládané potřeby
- Dle normy ISO 9000:2001 je jakost „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků (1)

#### **2.1.1 Význam jakosti**

Význam jakosti roste zejména v posledních letech díky rostoucí konkurenci ve světovém měřítku. U některých organizací se stává jakost i otázkou přežití. Mezi hlavní cíle řízení jakosti patří zajištění spokojenosti a loajality zákazníků a upevnění pozice na trhu, ale také zvýšení produktivity a účinnosti firemních procesů.

Správně zpracovaný systém jakosti také podporuje podnikovou kulturu a rozvoj zaměstnanců v organizaci, šetří materiál i energii. V současnosti je už standardem u firem obchodujících na zahraničních trzích mít vybudovaný systém jakosti, který se i nadále rozvíjí. (1)

#### **2.1.2 Management jakosti**

Organizace, která se rozhodne uplatňovat management jakosti, by měla dbát také na jeho účinnost. Účinným systémem jakosti je pouze takový systém, který se bude pozitivně projevovat jak uvnitř podniku, tak i v jeho okolí. Systém managementu jakosti by měl vést např. ke zvýšení produktivity a účinnosti procesů, ke snížení nákladů, zvýšení konkurenceschopnosti podniku a ke spokojenosti a loajalitě zákazníků.

V současné době se ve světě uplatňují tři základní koncepce managementu jakosti: oborové standardy, přístup založený na realizaci norem ISO, přístup realizující TQM.

Standardy jsou náročnější než normy ISO řady 9000 a nejsou východiskem pro malé podniky a podniky poskytující služby. V současné době jsou uplatňovány zejména jako předpisy definující požadavky na systém jakosti u dodavatelů automobilového průmyslu. (1)

## **2.2 ISO normy**

ISO normy patří mezi jednotné mezinárodní normy, které mají stejné znění a stejnou platnost ve všech státech, které se rozhodly je přijmout. Přispívají k efektivnějšímu, bezpečnějšímu a čistšímu rozvoji, výrobě a poskytování služeb. Jejich zavedení pomáhá podnikům při pronikání na mezinárodní trhy, zákazníkům rozšiřuje nabídku, a zároveň zaručuje bezpečnost výrobků a snahu o ochranu životního prostředí.

Základem pojetí norem ISO je, že systémy jakosti nejsou považovány za množinu prvků, ale za soustavu procesů na sebe navazujících. (2)

### **2.2.1 Členění ISO norem**

Pro snadnější orientaci a přehlednost mají ISO normy logické členění. Skládají se z víceroch „poznávacích znamení“. ISO je zkratka pro Mezinárodní organizaci pro normalizaci. Dokumenty, které vydává, mají před číslem zkratku ISO, např. ISO 9001:2008 a jsou nezávazné. Originální normy jsou vydávány v anglickém jazyce a vytištěné v elektronické podobě.

Další významnou normalizační organizací je CEN<sup>1</sup>, která vydává normy pro země EU. Takto vydané dokumenty mají před číslem zkratku EN a také nejsou pro členské státy závazné, i když je musí zpracovat do svojí legislativy. Výjimkou jsou tzv. mandátové normy, které jsou pro krajiny EU závazné. Vycházejí v třech jazykových mutacích, v angličtině, němčině a francouzštině. CEN přebírá do svojí soustavy mnoho norem mezinárodní organizace pro normalizaci. Takto převzatá norma má označení např. EN ISO

---

<sup>1</sup> CEN (1961) a CENELEC (1959) jsou nezávislé organizace registrované podle belgického práva v Bruselu. CEN tvoří národní normalizační orgány všech zemí EU a EFTA; CENELEC odpovídající národní elektrotechnické normalizační komitety. Ve smlouvě o spolupráci uzavřené v srpnu 1982 se CEN/CENELEC prohlásily za "Společnou evropskou normalizační instituci". Ústřední sekretariáty obou jsou v Bruselu. (3)

9001:2008. Tato norma byla v roce 2009 převzata do české normalizační soustavy jako ČSN EN ISO 9001:2009, kde ČSN je označení České technické normy.

V současnosti si podniky můžou vybrat implementování celé řady ISO norem. Nejznámější jsou v našich podmínkách ale následující (4):

- ČSN EN ISO 9000 – Systémy Managementu kvality – Základní principy a slovník
- ČSN EN ISO 9001 – Systémy Managementu kvality – Požadavky
- ČSN EN ISO 9004 – Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality
- ČSN EN ISO 19011 – Směrnice pro auditování systémů managementu
- ČSN EN ISO 14001 – Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití.
- ČSN ISO 10005 – Systémy managementu kvality – Směrnice pro plány kvality
- ČSN EN ISO/TR 10013 – Směrnice pro dokumentaci systému managementu kvality.
- ČSN ISO 10014 – Management kvality – Směrnice pro dosahování finančních a ekonomických přínosů
- ČSN EN ISO 10012 – Systémy managementu měření. Požadavky na měřicí procesy a měřicí vybavení

- **Norma ISO 9000**

Tyto normy slouží jako podklad pro výběr a použití norem ISO 9000 – 9004. Účelem normy ISO 9000 je objasnit a vysvětlit vztahy a rozdíly mezi pojmy týkající se jakosti.

- **Norma ISO 9001**

Tato norma se používá v případech, kdy chce výrobce zajistit shodu výrobku s jeho požadavky během několika etap, tj. během vzniku a používání výrobku. Je tedy vhodné ji použít u vlastního návrhu výrobku. Tato norma je jedna z nejvýznamnějších, neboť uvádí základní požadavky na podobu systému managementu jakosti, které musejí být implementovány, pokud chce být firma úspěšně certifikována.

Tato mezinárodní norma specifikuje požadavky na systém managementu kvality tam, kde organizace:

- a) potřebuje prokazovat svou schopnost trvale poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky zákonů a předpisů a
- b) má v úmyslu zvyšovat spokojenost zákazníka pomocí efektivní aplikace tohoto systému, včetně procesů pro jeho neustálé zlepšování, a ujišťováním o shodě s požadavky zákazníka a s aplikovatelnými požadavky zákonů a předpisů.

- **Norma ISO 9004**

Tato směrnice pro zlepšování výkonnosti už pouze vysvětluje pojmy předchozích norem, ale je velmi stručná a sama o sobě na vytvoření systému řízení jakosti nestačí. Firmy, které však zavedou systém podle těchto norem, zlepší své postavení na trhu, zlepší svůj dojem jakosti u zákazníka i hospodárnost u výrobních procesů. (1)

Tato mezinárodní norma poskytuje návod, který slouží jako podpora při dosahování udržitelného úspěchu jakékoli organizace působící v komplexním, náročném a stále se měnícím prostředí prostřednictvím přístupu managementu kvality.

Udržitelného úspěchu organizace dosahuje prostřednictvím své schopnosti dlouhodobě a rovnoměrně plnit potřeby a očekávání svých zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Udržitelného úspěchu lze dosáhnout efektivním managementem organizace, věnováním pozornosti jejímu prostředí, vzděláváním se a vhodnou aplikací zlepšování a/nebo inovací. Tato mezinárodní norma propaguje sebehodnocení jako důležitý nástroj přezkoumávání úrovně vyspělosti organizace. Toto sebehodnocení zahrnuje vedení a řízení lidí, strategii, systém managementu, zdroje a procesy, aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky a příležitosti pro zlepšování a/nebo inovace.

Tato mezinárodní norma se na management kvality dívá ze širšího pohledu než ISO 9001; zohledňuje potřeby a očekávání všech zainteresovaných stran a poskytuje návod k systematickému a neustálému zlepšování celkové výkonnosti organizace.

- **ISO 19011**

Tato norma se zabývá prováděním auditů a je použitelná ve všech podnicích, které chtějí využít externího i interního auditování.

Tato mezinárodní norma poskytuje návod pro řízení programů auditů, provádění interních nebo externích auditů systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu, a rovněž pro odbornou způsobilost a hodnocení auditorů.(1)



Všechny výše uvedené normy byly vypracovány technickou komisí ISO/TC 176 Quality management and quality assurance. Hlavním úkolem technických komisí je zejména příprava těchto mezinárodních norem. Návrhy mezinárodních norem přijaté technickými komisemi se rozesílají členským orgánům k hlasování. Zveřejnění mezinárodní normy vyžaduje schválení alespoň 75 % hlasujících členů.

Za jiných okolností, smí technická komise rozhodnout o vydání jiných typů normalizačních dokumentů, pokud existuje požadavek trhu, např.:

- veřejně dostupná specifikace ISO (ISO/PAS),

kteřá vyžaduje dohodu mezi technickými experty pracovní skupiny ISO a je přijata k vydání, jestliže ji schválí více než 50 % hlasujících členů příslušné komise;

- technická specifikace ISO (ISO/TS),

kteřá vyžaduje dohodu mezi členy technické komise a je přijata k vydání, jestliže ji schválí 2/3 hlasujících členů komise. Podrobněji bude popsána v následující kapitole.

### **2.2.2 Specifická norma ISO / TS 16949 v automobilovém průmyslu**

Tato technická specifikace definuje požadavky na systém managementu kvality pro **návrh a vývoj, sériovou výrobu, instalaci a servis produktů v automobilovém průmyslu**. Tuto technickou specifikaci je možné aplikovat v celém dodavatelském řetězci automobilového průmyslu. Spolu s aplikovatelnými specifickými požadavky zákazníka stanovuje pro subjekty, které se zavážou k jejímu uplatňování, základní požadavky na systém managementu kvality. Jejím záměrem je zabránit několikanásobným certifikačním auditům a zajistit jednotný přístup k systému managementu kvality organizací zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu.

Cílem této technické specifikace je vypracování systému managementu jakosti, který umožňuje neustálé zlepšování, přičemž se zdůrazňuje prevence a redukce variace vad a ztrát v dodavatelském řetězci. (5)

### **2.2.3 ISO/TS 16949 - Přínosy certifikace systému managementu kvality**

Mezi hlavní přínosy technické specifikace ISO/TS 16949 patří následující:

- Je nutnou podmínkou pro dodávky produktů a poskytování služeb v rámci automobilového průmyslu,

- umožňuje sjednotit přístup k systému managementu kvality, odpadají několikanásobné certifikační audity, které jsou prováděné podle různých standardů,
- certifikát ISO/TS 16949 má celosvětovou platnost a uznávají ho všichni výrobci automobilů,
- upřednostňuje prevenci vad, eliminuje variabilitu a ztráty v dodavatelském řetězci,
- procesy zaměřené na zákazníky, pomocné procesy a procesy týkající se managementu pomáhá identifikovat, řídit a neustále zlepšovat,
- preferuje uplatňování nejnovějších metod a moderních nástrojů pro řízení organizace a zajišťování kvality produktů a služeb,
- vybudovaný systém managementu kvality musí prověřovat třetí, nezávislá strana, která hodnotí jak vhodnost zavedeného systému, tak i jeho efektivnost,
- získání certifikátu jednoznačně posiluje důvěru veřejnosti i státních kontrolních orgánů. (5)

## 2.3 Model jakosti založený na TQM

Systémy jakosti dle norem ISO sice přináší úspěch a získání konkurenčních výhod, avšak ty vymizí, jakmile konkurence dosáhne stejných výsledků. Komplexní řízení jakosti – TQM, se řadí mezi strategické modely řízení, které pokud zrealizujeme, můžeme dosáhnout dlouhodobé prosperity organizace. Existuje celá řada různých forem a výkladů TQM, nicméně společné rysy lze vyčíst z písmen jeho zkratky:

- Total – jde o úplné zapojení všech pracovníků organizace
- Quality – jde o pojetí principů kvality v celé organizaci
- Management – principy se prolínají všemi úrovněmi řízení a managementem

Tento model vznikl počátkem 70. let tohoto století a zaměřuje se především na tyto oblasti:

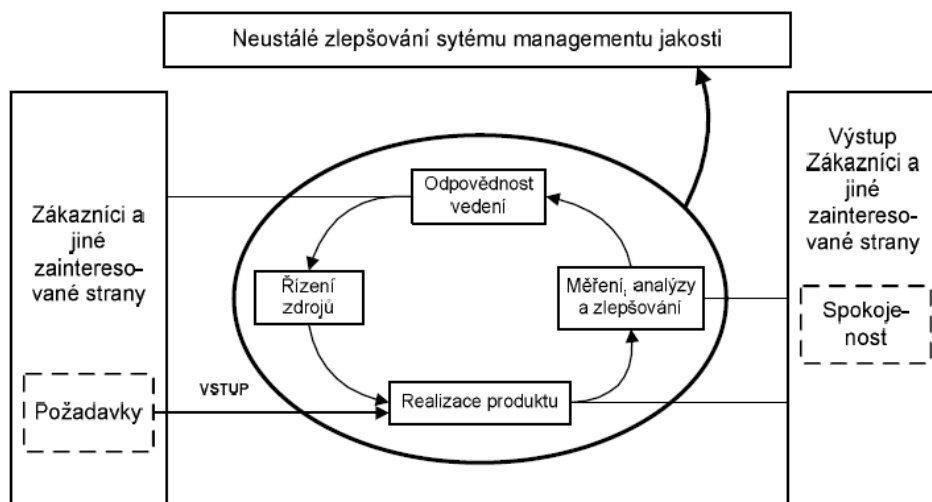
- Vedení a výchova spolupracovníků
- Uspokojování potřeb a očekávání zákazníků
- Uplatnění dodavatelsko-odběratelských vztahů
- Programy nulového počtu chyb
- Management procesů

- Zapojení všech pracovníků a výcvik pracovníků v nových metodách

Rozhodující hnací silou je přesvědčení a ztotožnění vedení s těmito metodami. Ten by měl tak motivovat všechny spolupracovníky, stanovit cíle a zorganizovat postupy.

Základním stavebním kamenem TQM je strategický systém řízení. Dochází k základní změně chápání jakosti – z jakosti výrobku se rozšiřuje na celý podnik. (6)

TQM prosazuje používání obecných principů managementu, uplatnění moderního procesního řízení, zapojování všech vrcholových manažerů formou vedení, prosazuje angažovanost všech pracovníků, silně prosazuje orientaci na zákazníka a kvalitu výrobků a služeb, eliminaci zbytečných nákladů a prosazuje úsilí o trvalé zlepšování na základě jasných ukazatelů. (7)



**Obr. č. 1: Schéma systému jakosti (2)**

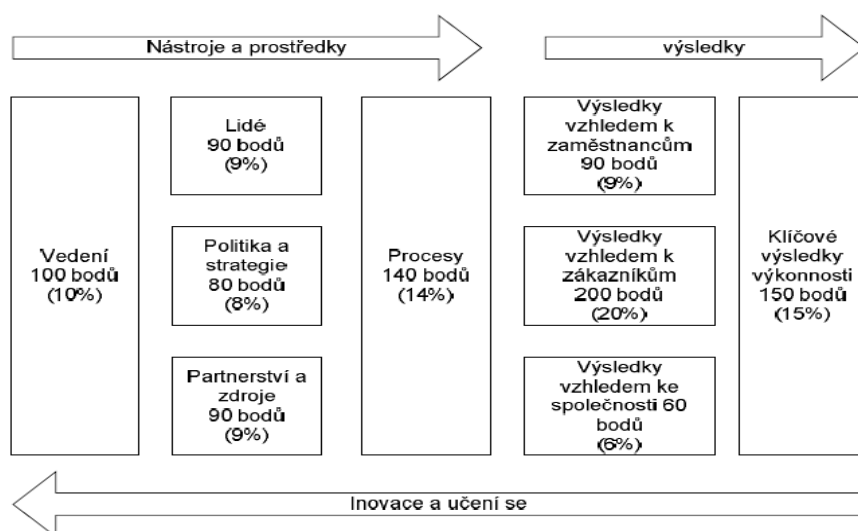
Filozofie TQM byla přepracovaná mnoha velkými odborníky na řízení kvality. Mezi hlavní představitele patří E. Deming, J. Juran, K. Ishikawa, Feigenbaum a Crosby.

## 2.4 Model Excellence EFQM

Model TQM byl v roce 1999 zásadně inovován a představen pod změněným názvem EFQM Model Excellence. Tento model aplikuje 8 základních principů TQM a představuje nejnáročnější, ale i velmi dokonalý materiál k rozvoji systémů managementu ve světě. Podniky, které využívají této metodiky, se mohou ucházet o Evropskou cenu za jakost EQ. Podle stejných zásad se postupuje i při udělování Ceny ČR za jakost.

Mnoho manažerů a odborníků na kvalitu se mylně domnívá, že model je náročnější normou pro systém managementu kvality a že se dá v dohledném čase zavést podobně jako splnění požadavků normy ISO 9001. Je třeba zdůraznit, že tento model není norma, ale spíše užitečná databáze nejlepších manažerských praktik vedoucích k excelenci – tj. k trvalé nadprůměrné výkonnosti organizace při současném uspokojení potřeb všech důležitých zainteresovaných stran.(6)

Tento model má 9 hlavních (viz obr. 2) a 32 dílčích kritérií, které se liší svou vahou. Zatímco 5 prvních kritérií (nástroje a prostředky) doporučuje, jak by měl podnik postupovat, tedy jaké metody a nástroje organizace využívá pro maximalizaci svých výsledků, výsledková kritéria ukazují, co už bylo dosaženo ve všech významných oblastech.(8)



**Obr. č. 2: Model Excellence (8)**

Model EFQM je každé dva roky přezkoumáván a aktualizován z hlediska jeho komplexnosti a vhodnosti. Tento model je aplikovatelný ve všech druzích organizací bez ohledu na velikost či charakter produktů. (8)

#### 2.4.1 Sebehodnocení

Pro dosažení vynikajících výsledků v podobě dosažení maximální spokojenosti svých zákazníků i svých zaměstnanců a dále respektování okolí provádí v rámci modelu EFQM tzv. sebehodnocení, které je realizováno pravidelným přezkoumáním činností organizace a vzájemné porovnání, které je realizováno mezi organizačními celky, které mají stejné nebo podobné funkce, to vše za využití vědeckých metod.

Sebehodnocení musí vždy vycházet:

- z analýzy názorů zákazníků,
- z analýzy názorů organizace,
- z analýzy procesů

Sebehodnocení je novým typem systémového měření a Evropská nadace pro management jakosti (EFQM) ho definuje následujícím způsobem: „Je to všezahrnující, systematické a pravidelné přezkoumávání organizace z hlediska jejích činností i výsledků na bázi EFQM Modelu Excelence. Sebehodnocení umožňuje organizaci zřetelně poznat její silné a slabé stránky a oblasti, ve kterých by mělo být podniknuto další zlepšování, následně hodnocené z pohledu dosaženého pokroku.“ (9)

Excelentní organizace jsou ty, které chtějí uspokojit všechny zainteresované stran, a to tím, čeho dosahují, jak toho dosahují a čeho hodlají dosáhnout. Je to dosti náročné udržet toto uspokojení v dnešním světě plném konkurence, prudkých technologických inovací, měnících se zákonných předpisů a častých změnách zákaznického prostředí“. Sebehodnocení by mělo být spojeno s plánováním a s procesem organizace pro sestavení strategie. (8)

#### **2.4.2 Možnosti zavedení EFQM**

K dispozici jsou v podstatě 4 metodické postupy (metody), které lze kombinovat, či použít každý zvlášť: dotazník, hodnotící seminář, hodnocení metodou formulářů a simulace udělování ceny.

Metoda **dotazníku** spočívá v:

- sestavení dotazníku podle modelu EFQM pro organizaci
- shromáždění a analýza odpovědí - identifikace oblastí s extrémně nízkým či vysokým bodovým ohodnocením;
- zjištění příčin extrémního (nízkého/vysokého) bodového hodnocení;
- formulace závěrů, na jejich základě následné sestavení akčního plánu zlepšování firmy.

Metoda **hodnotícího semináře** spočívá v:

- proškolení vybrané skupiny pracovníků podle modelu excelence EFQM;
- shromáždění dat (každý pracovník zajišťuje jedno kritérium);
- realizace sebehodnotícího semináře - diskuse týmu nad kritérii (popsání aktuálního stavu);
- označení silných a slabých stránek firmy;
- formulace závěrů, na jejich základě následné sestavení akčního plánu zlepšování organizace

Hodnocení **metodou formulářů** spočívá v:

- proškolení vybrané skupiny pracovníků podle modelu excelence EFQM;
- shromáždění dat k jednotlivým subkritériím;
- dosažení shody pracovního týmu ve všech 32 subkritériích modelu excelence EFQM
- používá se formulář, který hodnotí vždy jedno subkritérium z pohledu jeho silných stránek a oblastí pro jeho zlepšování; zachycuje důkazy, procentuální hodnocení přístupu, aplikaci, hodnocení a přezkoumávání);
- předložení výsledků vedení firmy;
- formulace závěru, na jejich základě následné sestavení akčního plánu zlepšování firmy.

**Simulace udělování ceny** spočívá v:

- proškolení vybrané skupiny pracovníků podle modelu excelence EFQM;
- shromáždění dat k jednotlivým subkritériím a osobní dotazování pro sepsání sebehodnotící zprávy;
- zkompletování sebehodnotící zprávy;
- předání zprávy externím hodnotitelům k posouzení;
- získání zpětné vazby od externích hodnotitelů;
- formulace závěru, na jejich základě sestavení akčního plánu zlepšování firmy. (10)

### **2.4.3 Srovnání ISO a Modelu Excellence EFQM**

Model ISO 9001 a Model excellence EFQM jsou nástroje, které pomáhají zlepšování kvality fungování organizace a výrobků. ISO 9001 je normou a hledá se podobnost nebo shoda organizačních procesů s touto normou.

Model EFQM vystupuje jako ideál a ukazuje cestu k dosažení excellence ve všech činnostech firmy. Bere v úvahu okolí, které obklopuje firmu, a další zainteresované strany, jako jsou zákazníci, pracovníci, partneři, dodavatelé, aj.

Oba přístupy mohou fungovat v jedné organizaci. Už od počátku je patrná podoba v základních principech, ale také jsou vidět rozdíly, které spočívají právě ve větší komplexnosti Modelu.

Prvním velkým rozdílem je orientace na výsledky. Model EFQM popisuje zejména to, jak organizace měří a analyzuje potřeby a očekávání zainteresovaných stran. Tím organizace dosáhne přidané hodnoty pro všechny zainteresované strany a zabezpečí si tak dlouhodobý úspěch.

Další přidanou hodnotou oproti ISO normám je skutečnost, jak firma vystupuje na veřejnosti. To znamená, že organizace uvažuje o sociální odpovědnosti a ekologické udržitelnosti a aktivně ji podporuje. To má za následek rostoucí hodnotu firemní značky, loajalitu a zvýšenou důvěru všech zainteresovaných stran.

Model může být aplikován, aniž by byl ve firmě zaveden model ISO 9001. Zatímco ISO vyžaduje popis procesů v organizaci, Model se snaží o pochopení širších souvislostí jejich fungování. (11)

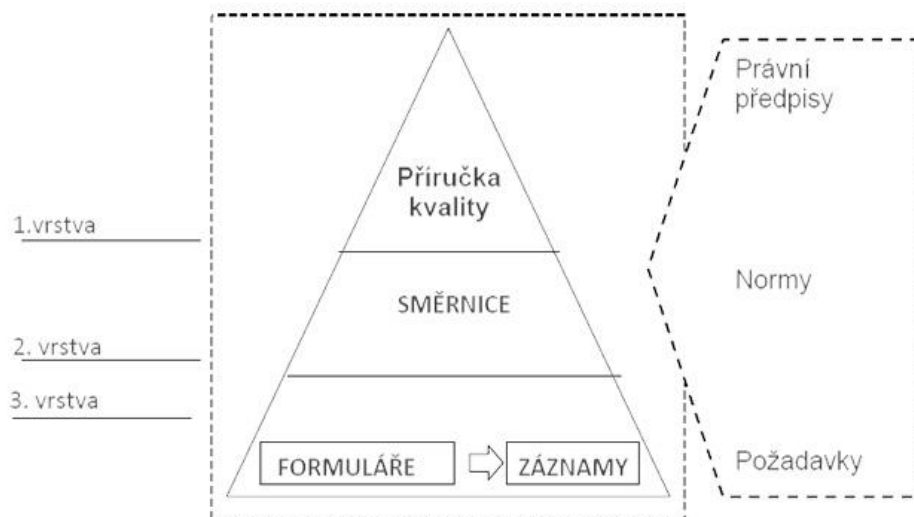
Srovnání základních konceptů	
Model excellence EFQM	ISO 9001
Model	Norma
Pochopení širších souvislostí fungování procesů	Popis procesů v organizaci
Orientace na výsledky	-
Zaměření na zákazníka	Zaměření na zákazníka
Vedení a stálost záměrů (cílů)	Vedení/systémový přístup k řízení
Management na základě procesů a faktů	Procesní přístup/přístup k rozhodování zakládající se na faktech
Rozvoj pracovníků a jejich angažovanost	Zapojení zaměstnanců
Neustálé učení se, inovace a zlepšování	Neustálé zlepšování
Rozvoj partnerství	Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy
Sociální odpovědnost firmy	-

Obr. č. 3: Srovnání konceptů (11)

## 2.5 Dokumenty jakosti

V systému managementu jakosti se můžeme setkat se dvěma typy dokumentace. Řízená dokumentace, která je podnikem evidována, aktualizována i archivována a dokumentace informativní, která byla vytisknuta navíc pro informování např. zákazníků a je také takto označena. Hierarchii dokumentace lze znázornit v pyramidě, která se skládá ze tří úrovní. (viz obr. č. 4) Záleží však vždy na velikosti podniku, kolik úrovní v podniku zavede. Dokumentace definovaná pro ISO 9001 má úrovně čtyři, kdy místo směrnice nahrazují položky postupy a pracovní pokyny. Příručka kvality je ale vždy umístěná na první pozici, neboť specifikuje systém managementu jakosti. (12)





**Obr. č. 4: Pyramida dokumentů jakosti (1)**

### 2.5.1 Příručka jakosti

Směrnice pro řízení a přípravu příruček jakosti poskytuje mezinárodní norma ISO 10013. Výsledné příručky vyjadřují zdokumentované postupy, plánování a správu činností, které mají vliv na jakost, podle norem ISO 9000.

I když příručka jakosti nemá žádnou požadovanou strukturu, neboť je specifická pro každou organizaci, musí přesně a výstižně vyjádřit politiku jakosti, cíle a řídicí postupy společnosti. Tento dokument je používán organizací zejména na tyto účely:

- Podávání informací o politice jakosti
- Popisování efektivního systému jakosti
- Zajišťování dokumentace pro kontrolu systému jakosti
- Výcvik pracovníků podle požadavků jakosti
- Externí prezentace (soulad s normami řady ISO 9000, ...)
- Prokazování souladu systému jakosti s požadavky ve smluvních vztazích

Na příručce jakosti navazují směrnice, popisy procesů, pracovní formuláře a technická dokumentace. (2)

### **2.5.2 Směrnice**

Směrnicemi nazýváme písemná ustanovení pro řízení procesů ve společnosti za účelem plnění požadavků zákazníka. Popisují, jak mají být procesy prováděny, řízeny a zaznamenávány a zároveň určují odpovědnosti a pravomoci.

Směrnice si organizace určuje sama podle svého podnikání a musejí být dostupné pro všechny, kdo s nimi pracují. (12)

### **2.5.3 Záznamy**

Záznamy představují formuláře pro shromažďování dat o kvalitě, které zprostředkovávají informace o úrovni jakosti výrobku či služby. Jsou tedy klíčovým prvkem celého managementu kvality, neboť sbírají informace, co se ve společnosti děje, jaké problémy se vyskytují, jak se řeší atd. je nutné tedy tyto záznamy analyzovat a navrhnout opatření k nápravě a k preventivním opatřením. (12)

V různých společnostech se může rozsah dokumentace lišit, především v závislosti na velikosti organizace a charakteru činností a provázanosti procesů, ale také odborné způsobilosti zaměstnanců.

Lišit se může také forma, neboť ani ta není nijak normami specifikována. Dokumentace se může vést jak v papírové, tak tištěné podobě. Elektronická podoba s sebou nese nižší administrativní náklady, avšak je u ní nutné, aby byla zajištěna ochrana dat a jejich archivace, přístup pracovníků k dokumentům a definována práva správy dokumentů. (12)

## **2.6 Audit**

Nedělitelnou součástí procesů každého systému kvality jsou audity kvality. Norma ČSN ISO 9001 definuje audit jako systematický, nezávislý a zdokumentovaný proces získávání důkazů auditu a jejich objektivního vyhodnocování s cílem určit rozsah, v jakém se plní kritéria auditu.

Audity jsou vykonávány z více důvodů (nový dodavatel, periodické hodnocení výkonnosti podniku, neshoda dodávaného výrobku,...) a jsou povinné při certifikaci podle specifické normy a následných recertifikací. (9)

### **2.6.1 Druhy auditů**

Audity kvality představují specifickou formu kontroly, která může být zaměřená na výroby, služby, procesy, při kterých vznikají, ale i na systém kvality.

Audity se můžou dělit podle organizace, která je vykonává. Na základě tohoto kritéria rozeznáváme následující druhy auditů:

- **Audit první stranou**

Audit je vykonávaný samotnou organizací a nebo někým v její zastoupení. Organizace zkoumá vlastní systémy, postupy a činnosti, či efektivně reagují na interní a externí změny. Tento druh auditu je nejdůležitější a měl by být preventivně prováděný v pravidelných intervalech.

- **Audit druhou stranou**

Následující druh auditu vykonávají strany, které se zajímají o danou organizaci, převážně odběrateli. Řídí se podobnými pravidly jako interní audit, s rozdílem, že jde do hloubky v těch procesech a produktech, které primárně zaujímají objednavatele auditu.

- **Audit třetí stranou**

Tento druh auditu je vykonávaný nezávislou organizací, obvykle certifikačním orgánem akreditované třetí strany. (13)

## **2.6.2 Zásady auditu**

Proces auditování musí respektovat dodržení určitých zásad, garantující spolehlivý a objektivní průběh auditů. Mezi hlavní zásady auditu patří:

- Etické chování auditora
- Spravedlivé prezentování zjištění auditu
- Profesionální přístup
- Nezávislost při rozhodování
- Přístup založený na důkazech (13)

## **2.7 Ekonomika v jakosti**

Jedná se o náklady a výnosy, které souvisí s jakostí, s jejím zajišťováním, řízením, zlepšováním a zdokonalováním. Ve většině případů lze určité náklady nebo výnosy jednoznačně přiřadit k některé z uvedených aktivit jakosti nelze opomenout, že jakost není výrobek ani služba, který by měl přímo náklady a výnosy. Proto nelze tzv. náklady vztažené k jakosti, případně výnosy vztažené k jakosti zjišťovat přímo z účetní evidence. Vyžaduje to

nejprve věcnou, logickou analýzu, které účetní položky mají vztah k jakosti a které nemají, případně jak silný je tento vztah.

Ekonomické přínosy aktivit jakosti jsou založeny hlavně na tom, že se především systematicky předchází vzniku špatné jakosti (prevence), a když už špatná jakost vznikne, tak se systematicky vyhledává, identifikuje a odstraňuje co nejdříve, aby se k ní v procesu tvorby hodnot nepřidávaly zbytečně další náklady. (1)

### **2.7.1 Náklady na jakost**

Tento pojem je používán již poměrně dlouho a toto označení je už obecně akceptováno světovou praxí – *quality costs* v anglicky psané literatuře. Nejčastěji se náklady na jakost definují jako: „*Náklady na jakost jsou celkové výdaje vynaložené výrobcem, uživatelem a společností, spojené s jakostí výrobku*“.

Nejčastěji používanou klasifikací je toto:

#### **1. Přímé náklady:**

- ovlivnitelné (lze je přímo řídit, rozhodovat o nich)

Na prevenci špatné jakosti: náklady štábního útvaru pro jakost, na školení pracovníků v jakosti, na projekt, zavedení a certifikaci systému jakosti, na plánování jakosti, na věcné analýzy jakosti výrobků a procesů, na výběr a hodnocení dodavatelů, na programy motivace k jakosti, na dohody o jakosti s dodavateli,...

Na odhalování špatné jakosti: na vstupní, mezioperační a výstupní kontrolu jakosti, na audity výrobků,...

- vyvolané (vyplynou z nutnosti, nedají se řídit)

Vnitřní náklady na vadnou práci: na opravy, vícepráce, předělávky nejakostních výrobků, na zmetky a jejich likvidaci, na slevy z výrobků nižší jakosti,...

Vnější náklady na vadnou práci: na opravy u zákazníka, na penále a náhradu škod z nedodržení jakosti a lhůt, na stahování vadných výrobků od zákazníků,...

#### **2. Nepřímé náklady:**

- vznikající u uživatele

Problémy s užitím výrobků, růst nedůvěry zákazníků,...

- vznikající v důsledku nespokojenosti zákazníka:

Soudní i mimosoudní spory, narušení činnosti vlastního podniku pro nutnost operativně odstraňovat vzniklé problémy s jakostí,...

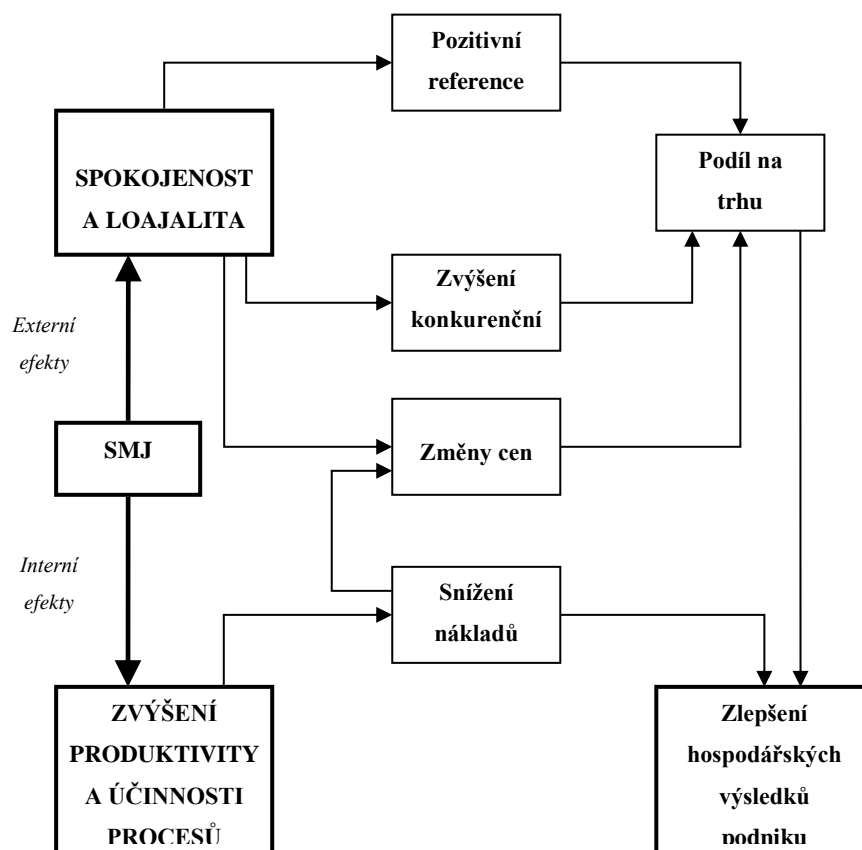
- vznikající v důsledku ztráty dobrého jména

Ztráty důvěry, zákazníků a postavení na trhu, odbytové potíže, nutnost orientace na nevýhodné trhy, ztráta image a pověsti firemní značky, odchod dobrých pracovníků.  
(14)

### 2.7.2 Výnosy z jakosti

Přínosy zavedení systému managementu jakosti lze shrnout do čtyř základních kategorií, jsou to sociální, technická, uživatelská a národohospodářská efektivnost. Toto široké pojetí přínosů zohledňuje kromě strategických zájmů podniku také zájmy ostatních zainteresovaných stran, stakeholderů.

**Sociální** efekty vyjadřují možné přínosy řízení jakosti pro společnost jako celek i pro zaměstnance podniku. Mezi nimi můžeme vyzdvihnout zlepšování stavu životního prostředí, zvyšování bezpečnosti a ochrany zdraví, zlepšování pracovního prostředí, snižování podílu namáhavé práce, apod. Efekty na straně **uživatele** by měly být vlastně hlavním cílem každé organizace, jelikož hlavním posláním managementu jakosti je přizpůsobení veškerých procesů v organizaci ve prospěch maximalizace spokojenosti zákazníka. Jakékoliv zlepšování jednotlivých subjektů v **makroekonomii** ovlivňuje veličiny jako národní důchod apod. Přínosy stakeholderům, ať už jde o zákazníky, dodavatele, konkurenty, zaměstnance nebo společnosti jako celek, jsou v podstatě důsledkem konkrétněji vnímaných přínosů na straně výrobce. (14)



Obr. č. 5 : Externí a interních účinky podnikového systému managementu jakosti (1)

### 2.7.3 Ekonomicky optimální jakost

Jakost je ekonomicky optimální tehdy, pokud výrobek, služba či proces naplňuje dokonale potřebu a splňuje všechny požadavky při minimálních nákladech.

Souvisí to se strukturou nákladů vztažených k jakosti: Fakt, že s růstem ovlivnitelných nákladů na jakost v podniku klesají náklady vyvolané , a to rychleji než rostou ovlivnitelné, je ověřen mnoha zkušenostmi podniků a firem. Jestliže odhalíme možnost vzniku nejakosti či špatné jakosti co nejdříve, ještě než vznikne, ušetříme náklady, které bychom museli jinak vynaložit na zdroje a jejich přeměnu na nejakostní produkt s nízkou či nulovou hodnotou. (14)

## 2.8 Výběr vhodného přístupu

Každý z výše uvedených přístupů řízení jakosti má své silné a slabé stránky. Záleží vždy pouze na podniku, jaký přístup je pro něj ten nejvhodnější, záleží vždy na rozhodnutí a velikosti podniku, ekonomických možnostech a na kvalifikaci zaměstnanců.

V naší analyzované firmě je již zavedený velmi rozpracovaný systém řízení jakosti TQM, firma zároveň využívá moderní metody SixSigma, Balanced Scorecard, aj. Není tedy cílem práce systémy ve firmě měnit, ale pouze zlepšit. Cílem je tedy aplikovat evropský model EFQM, který pomůže firmě najít pomocí sebehodnocení už ve velmi rozpracovaném systému řízení slabá místa a zdůraznit silné stránky společnosti.

Pro svou práci jsem vybrala **dotazníkovou metodu**, protože poskytuje zejména tyto výhody:

- pomůže organizaci identifikovat její současnou pozici a určit budoucí nasměrování a priority;
- umožní porovnání s dosaženými výsledky jiných organizací;
- povzbudí organizaci k pravidelnému monitorování pokroku;
- posoudí, zda všichni členové týmu vedení mají stejný názor na úspěch organizace i na její slabé stránky;
- zaměří pozornost na schválení priorit zlepšování;
- zajistí, aby organizace byla orientována na priority v opatřeních ke zlepšování v souladu se strategií a politikou. (10)

## **3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE**

### **3.1 O společnosti**

#### **3.1.1 Jméno a sídlo společnosti**

Společnost s obchodním jménem Continental Barum s. r. o., má sídlo v Otrokovicích, na ulici Objízdna 1628, okres Zlín, PSČ 765 31. Dle výpisu z obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně, oddíl C, vložka 15057, má tato společnost právní formu: společnost s ručením omezeným, s identifikačním číslem: 457 88 235. (15)

#### **1.1.1 Charakteristika:**

Continental Barum s. r. o., (dále jen „BaCo“), je nejen největším českým výrobcem pneumatik, ale od roku 1999 také největším evropským závodem na výrobu pneumatik. Těžiště úspěchu společnosti spočívá ve využívání moderních vývojových trendů, technologií, obchodních strategií a zkušeností vycházejících z dlouhé tradice výroby pneumatik ve zlínském kraji (první pneumatiky vyráběla již ve třicátých letech firma Baťa). Vytvoření společného podniku mezi otrokovickou pneumatikárnou a německým koncernem Continental v roce 1993 se ukázalo jako velice správné rozhodnutí. Koncern Continental, který patří mezi nejvýznamnější podniky svého oboru ve světě, zpřístupnil nejmodernější technologie a strojní zařízení, ale umožnil také vytvoření nové funkční podnikové kultury a podstatnou změnu přístupu k práci.

Dlouhodobá strategie společnosti BaCo vychází ze strategie koncernu Continental, pro kterou je stěžejní optimální využívání finančních, lidských a výrobních zdrojů.

Primární cíl – stát se největší a nejefektivnější prodejní jednotkou ve světě – se nemění. Všechny oblasti života a řízení společnosti stojí plně na zákaznickém principu, kdy každý zaměstnanec je nejen schopen identifikovat „svého“ zákazníka a sloužit jeho potřebám, ale je v souladu se spokojeností zákazníka hodnocen.

BaCo má důležité postavení na všech hlavních trzích regionu východní Evropy. Na základě regionálního principu vyvíjí společnost v rámci koncernu svoje prodejní aktivity a následujících zemích: Česká republika, Slovensko, Maďarsko, Bulharsko, Albánie a všechny země bývalé Jugoslávie, nově i Ukrajina a středoasijské země, takzvané Stan státy (zejména Kazachstán a Uzbekistán), Mongolsko.



Vzhledem k charakteru těchto trhů a jejich vozového parku zaujímá největší tržní podíl východní Evropy značka Barum. Ve většině trhů se dobře osvědčila multibrandová strategie<sup>2</sup>, která velkou měrou zpřístupňuje nabízený sortiment všem zákazníkům. Postavení koncernu se na těchto trzích neustále upevňuje, posiluje, a ve většině zemí tohoto regionu se již podařilo vybudovat organizovanou distribuční síť.

Na nové trendy v prodeji osobních pneumatik společnost reaguje nabídkou privátních značek pneumatik doplňujících multibrandovou strategii, díky tomu se daří pokrýt všechny cenové úrovně. Co se týká objemu prodeje pneumatik pro osobní automobily, v posledních několika letech mimořádně roste trh se zimními pneumatikami. Díky propracované obchodně-marketingové strategii je firma schopna pokrýt požadavky zákazníků na kvalitní produkt v odpovídající ceně i v oblasti komplexního řešení pneuhospodářství a asistenční služby.

Součástí společnosti je vlastní prodejní síť Barum – BEST DRIVE a charakteristickými modro-žlutými barvami servisních prodejen, které naleznete po celé České republice. Stabilizovaná je i síť smluvních franšízových<sup>3</sup> partnerů, která převzala firemní standardy a společně s provozovny Barum tvoří největší síť pneuservisů v ČR.

Cílem prodejní a servisní sítě Barum byl a vždy bude spokojený zákazník, neboť jedině ten zaručí dlouhodobou prosperitu a nestálé rozšiřování nabídky pneumatik a služeb. Klientská orientace a nové formy komunikace dávají předpoklad úspěšného zvládnutí náročných úkolů, které jsou na prodejní síť kladeny a zároveň umožňují zákazníkům čerpat z celé řady připravených výhod. Mezi nejvíce ceněné patří rozšířená záruka na pneumatiky Eurogarance. (16)

### **3.1.2 Historie společnosti Barum Continental spol. s r.o.**

- 1894 - Baťa zakládá výrobu obuvi ve Zlíně.
- 1931 - Díky zvyšujícím se nákladům na přepravu obuvi po železnici se Baťa rozhodl přepravovat zboží pomocí nákladní dopravy. Problém byl s pneumatikami,

---

2 Multibrandová obchodní strategie je společnosti BaCo je založena na prodeji širokého portfolia značek Continental, Uniroyal, Semperit a Barum.

3 Franšízing je způsob obchodní činnosti, kde se jedná o poskytnutí práva užívat obchodní známku a znalosti vlastněné nějakou korporací pro své vlastní podnikání.

kteře byly nízké kvality a u kterých často docházelo k defektům. Baťa se rozhodl založit vlastní výrobu pneumatik ve své továrně.

- 1932 - První pneumatiky značky Baťa byly obuty na cestu Zlín - Luhačovice.
- 1934 - Výroba pneumatik Baťa se rozšiřuje jak do množství, tak i do rozměrové škály. Pneumatiky Baťa postupně vytlačí konkurenční produkty z Československa.
- 1945 - 3 největší výrobci pneumatik vytvořili pro zjednodušení exportní politiky společnou značku pro své produkty. Pro novou značku byla použita počáteční písmena názvu firem Baťa Zlín, Rubena a Matador. Novou značkou BARUM byly následně označovány výrobky všech tří výrobců.
- 1953 - Založen samostatný národní podnik na výrobu pneumatik.
- 1966 - Kapacita výroby v areálu bývalých Baťových závodů se omezuje a je rozhodnuto o výstavbě nového výrobního závodu v nedalekých Otrokovicích.
- 1967 – Byla vyrobena první radiální pneumatika Barum.
- 1972 - Proběhlo slavnostní otevření nové pneumatikárny v Otrokovicích. Hlavní část výroby pneumatik Barum byla převedena ze Zlína do Otrokovic.
- 1990 - Název podniku byl změněn na "Barum a.s. Otrokovice".
- 1992 - Barum podepsal s německým koncernem Continental AG smlouvu o Joint-Venture.
- 1993 - 1. března byl založen společný podnik Barum Continental spol. s r.o. Barum se stává součástí koncernu Continental. (17)

### **3.1.3 Poslání a vize podniku**

Pokud chce firma podnikatelsky uspět, musí si strategicky naplánovat a říct si, co lidem nabídne, jaké jsou její vize a jakou budoucnost a příležitost jim firma přinese. Základem organizace by měla být důvěryhodnost, nejen pro zákazníky, ale také pro vlastní zaměstnance. (18)

Společnost Barum Continental spol. s r.o., uskutečňuje naplnění svých vysokých cílů díky dodržování těchto pravidel.

- **Kvalita bez kompromisu**

Firma určuje tržní standardy. Zákazníci posuzují jejich výrobky a služby jako špičky trhu. Úzce spolupracují se svými zákazníky pro neustálé zlepšování kvality výrobků, procesů a služeb.

Každý zaměstnanec zodpovídá za dodržování norem kvality. Veškerá hlediska kvality se uplatňují - bez výjimky - jak v interních, tak externích výkonových normách.

- **Kultura vysokého výkonu**

Firemní kultura odměňuje dokonalost. Důraz na vysoký výkon inspiruje aktivity každého jednotlivce, týmu a divizí firmy Continental po celém světě.

- **Snaha o dokonalost**

Společnost vybírá jen ty nejlepší. Continental má ambiciózní cíle. Z tohoto důvodu se každý zaměstnanec snaží být co nejlepší ve svých profesních činnostech. Zodpovídají za akceptaci jen toho nejlepšího.

- **Spolupráce a týmová práce**

Zaměstnanci vzájemně spolupracují. Spolupráce pohání všechny týmy na všech úrovních a divize v rámci společnosti.

Důsledně se využívá příležitosti, které zaměstnancům nabízí jejich globální síť, pro vytváření osobních vazeb jak interních, tak externích.

Výkon práce závisí na vzájemné spolupráci. Všichni zaměstnanci vědí, že jsou součástí globální společnosti s širokou multikulturní týmovou prací, kterou vyžadují globální aktivity. Prosazují kulturu, která podporuje decentralizaci a odměňuje podnikavost. Komunikují otevřeně a aktivně. Informace považují za něco, co patří všem.

- **Zodpovědnost a management**

Platí, že každý musí zodpovídat za svoji činnost. Zaměstnanci firmy Continental nesou vždy plnou zodpovědnost za své působení a výkon. Očekává se od všech zaměstnanců, že přijmou kritiku, přijmou návrhy od ostatních účastníků procesu a dosáhnou zlepšení výkonu pomocí vlastních myšlenek.

Každý zaměstnanec pracuje tak, aby reprezentoval pověst firmy Continental v očích podílníků i veřejnosti.

BaCo očekává od manažerů, všech oblastí a na všech úrovních, že budou prosazovat styl kooperativního řízení, který podporuje delegování autority a zodpovědnost. Vedoucí pracovníci vědí o své příkladné úloze a jsou posuzováni podle náročných standardů řízení.

- **Řízení růstu vzdělanosti a znalostí**

Výhoda před konkurencí spočívá ve vedení. BaCo je společnost, která se učí. Přístup ke znalostem poskytují v celé společnosti, což umožňuje manažerům i zaměstnancům rychlou adaptaci na změny prostředí a předvídat a formovat trhy. (16)

### **3.1.4 Interní principy chování**

Firma BaCo se při vykonávání své činnosti řídí základními interními principy chování.

1. vstřícnost – zaměstnanec je vstřícný a pomáhá svým kolegům a partnerům
2. proaktivita – ve firmě se přichází s nápady a možnými způsoby řešení, zaměstnanec je sám je realizuje
3. zodpovědnost a kompetence – za svou pracovní oblast a výsledky našeho týmu jsem plně zodpovědný, zlepšuji své znalosti a dovednosti
4. loajalita – všichni vystupují jako členové týmu a případnou kritiku vyjádří otevřeně při vnitřní diskuzi
5. důvěra – zaměstnanec plní to, co bylo dohodnuto, naslouchá názorům druhých a buduje důvěru nadřízených
6. nebát se vyjádřit svůj názor – vlastní názor se vyjadřuje tam, kde je třeba a kdy je třeba (16)

## **3.2 Organizační struktura podniku**

Organizační struktura podniku vytváří potřebné předpoklady pro žádoucí průběh řízení podniku. BACO má liniově štábní uspořádání organizační struktury, které se podobá struktuře celého koncernu Continental. Organizační struktura společnosti je zpracována jak rámcově, viz příloha č. 1, tak podrobně pro jednotlivé divize (systemizace). Schémata udávají početní a funkční systemizaci fixních zaměstnanců v jednotlivých útvech.

Organizační struktura se aktualizuje v průběhu roku. Při změnách se vždy musí postupovat v souladu s normou S04PE – Řízení základních personálních činností v BACO. Schválené změny oficiálně vycházejí rozhodnutím R02OR – Organizační struktura BACO, ke kterému se v průběhu roku, je-li to třeba, vydávají dodatky.

### **3.2.1 Organizační řád**

Podle § 37 ZP je povinností zaměstnavatele seznámit zaměstnance s obsahem pracovního poměru při nástupu do práce. Musí být seznámen s pracovním řádem a s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jež musí při své práci dodržovat. Zaměstnanec musí být také seznámen s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy.

Organizační řád (dále "OŘ") společnosti BaCo je důležitým vnitřním předpisem a jednou z nejvyšších organizačních řídicích norem, závazný pro všechny zaměstnance a útvary společnosti. Organizační řád obsahuje především:

1. obecné informace o společnosti (typ společnosti, předmět podnikání, statutární orgány apod.)
2. základní koncepce řízení, pravidla a procedury ve společnosti
3. organizační strukturu společnosti, funkční místa a jejich popisy
4. úkoly jednotlivých útvarů

### **3.2.2 Organizační stupně, názvosloví**

Společnost má liniově štábní uspořádání organizační struktury. Toto uspořádání je tvořeno 2 složkami:

- Liniovou - komplexně řídicí útvar, vedoucí útvaru liniové složky vystupuje jako nadřízeným všem pracovníkům útvaru včetně pracovníků štábu.
- Štábní - slouží vedoucím k řízení úkolů v oblasti plánování, kontroly a podílí se na řízení pouze zprostředkovaně, vytváří se až od určitého stupně řízení.

Základním a obecným pojmem organizační struktury je útvar. Jedná se o obecné označení pro organizační jednotku a to bez ohledu na postavení v organizační struktuře společnosti a míře pravomoci.

Dále se organizační struktura dělí na:

## **Sekce → divize → odbor (provoz) → oddělení → funkční místo**

- *Sekce* – útvar s nejvyšším postavením v organizační struktuře. BACO má tři sekce a to sekci Marketing a obchod, sekci Výroba a technika a sekci Finance a controlling. Každou sekci řídí jednatel sekce.
- *Divize* – útvar na vyšším článku řízení. Divize v BACO mohou být odborné i výrobní. Každou divizi řídí příslušný ředitel divize.
- *Odbor (provoz)* – útvar na středním článku řízení. Odbory (provozy) jsou útvary s větším počtem zaměstnanců (obecně větším než 10 zaměstnanců). Odbory (provozy) mohou dále obsahovat jednotlivá oddělení. Výraz "provoz" se používá pro odbor ve výrobní divizi.
- *Oddělení* – útvar na nejnižším článku řízení. Zajišťuje ucelený soubor činností k jednomu předmětu nebo procesu.
- *Funkční místo* – Popisuje ho soubor činností, které zaměstnanec vykonává a kvalifikačními předpoklady, které potřebuje k výkonu funkce.
- *Nákladové středisko* – samostatně hospodařící útvar. Řídí se plánem a provádí měsíční porovnání (kontrolu rozdílem) mezi plánovanými a skutečnými náklady. Nákladovým střediskem může být jak divize, odbor (provoz), tak i oddělení. (16)

### **3.3 Divize kvality**

Cílem společnosti Barum Continental je vybudovat „podnik světové třídy“ na principech nejlepší světové výrobní praxe. Spokojenost zákazníků, kvalita vlastní práce, produktivita, flexibilita, dynamické zlepšování procesů, ekologie, bezpečnost práce, účinnost vedení a zejména využití dovedností a schopností lidského potenciálu jsou nedílnou součástí jeho záměrů. Kvalita a produktivita je integrována do všech činností společnosti s přímou orientací na zákazníka, finance a lidské zdroje. K realizaci vytyčených cílů firmě slouží systém managementu kvality.

Tato divize se řídí heslem: „Netolerujeme žádné nedostatky v kvalitě“

### **3.3.1 Zavedený systém managementu kvality**

Současný systém řízení kvality pokrývá všechny příslušné normy pro kvalitu, jako jsou: externí normy (požadavky národních a mezinárodních průmyslových svazů, aj.), doplňkové a zvláštní požadavky národních i mezinárodních výrobců vozidel, konkrétní normy firmy Continental dle politiky jakosti a koncernové příručky kvality.

Celý systém managementu jakosti je popsán ve firemní příručce jakosti, jejíž obsah je také v souladu s požadavky ISO/TS 16949:2009.

Dodržování a zlepšování navrženého systému v praktických podmínkách je zabezpečováno:

- Systematickým monitorováním a vyhodnocováním cílů a procesních dat,
- proškolením pracovníků a certifikací rozhodujících profesí ovlivňujících kvalitu,
- pravidelnými audity systému, procesů a výrobků,
- přezkoumáváním účinnosti systému zabezpečení kvality vrcholovým vedením společnosti,
- a řadou dalších aktivit souvisejících s motivací a vedením spolupracovníků.

### **3.3.2 Zásady managementu jakosti podniku**

Společnost uplatňuje tyto zásady:

- Zásada č. 1 – Organizace zaměřená na zákazníka

Organizace je závislá na svých zákaznících a proto má chápat současné i budoucí potřeby zákazníků, plnit jejich požadavky a překonávat jejich očekávání.

- Zásada č. 2 – Vedení pracovníků

Vedoucí sjednocují účely, cíle a vnitřní podmínky v organizaci. Vytvářejí prostředí, ve kterém se pracovníci mohou plně zapojovat do plnění cílů organizace.

- Zásada č. 3 – Zapojení pracovníků

Pracovníci na všech úrovních představují základ organizace a jejich plné zapojení umožňuje využít jejich schopností ku prospěchu organizace.

- Zásada č. 4 – Procesní přístup

Požadovaného výsledku se dosáhne efektivněji, když jsou příslušné zdroje a činnosti řízeny jako proces.

- Zásada č. 5 – Systémový přístup k řízení

Identifikace, pochopení a řízení systému vzájemně propojených procesů k danému cíli přispívá k efektivnosti a výkonnosti organizace.

- Zásada č. 6 – Neustálé zlepšování

Neustálé zlepšování je trvalým cílem organizace.

- Zásada č. 7 – Rozhodování na základě skutečností

Efektivní rozhodnutí vycházejí z logické a intuitivní analýzy dat a informací.

- Zásada č. 8 – Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

Vzájemně prospěšné vztahy organizace s jejími dodavateli zvyšují schopnost vytvářet hodnotu. (16)

### **3.3.3 Systém podnikové dokumentace**

Pro dodržování všech principů a zásad v oblasti jakosti je nutné vytvořit jasnou dokumentaci. Společnost Continental Barum s.r.o., má dokumentaci jakosti ve firmě strukturovanou do těchto úrovní (viz. Obr. č. 6):

- Koncernová příručka jakosti pro výrobu plášťů
- Podniková příručka jakosti Barum Continental Otrokovice
- Technicko-organizační postupy (TOP)
- Výrobní dokumentace (žluté knihy) - vlastník procesu Barum Continental
- Záznamy – vlastník procesu Barum Continental

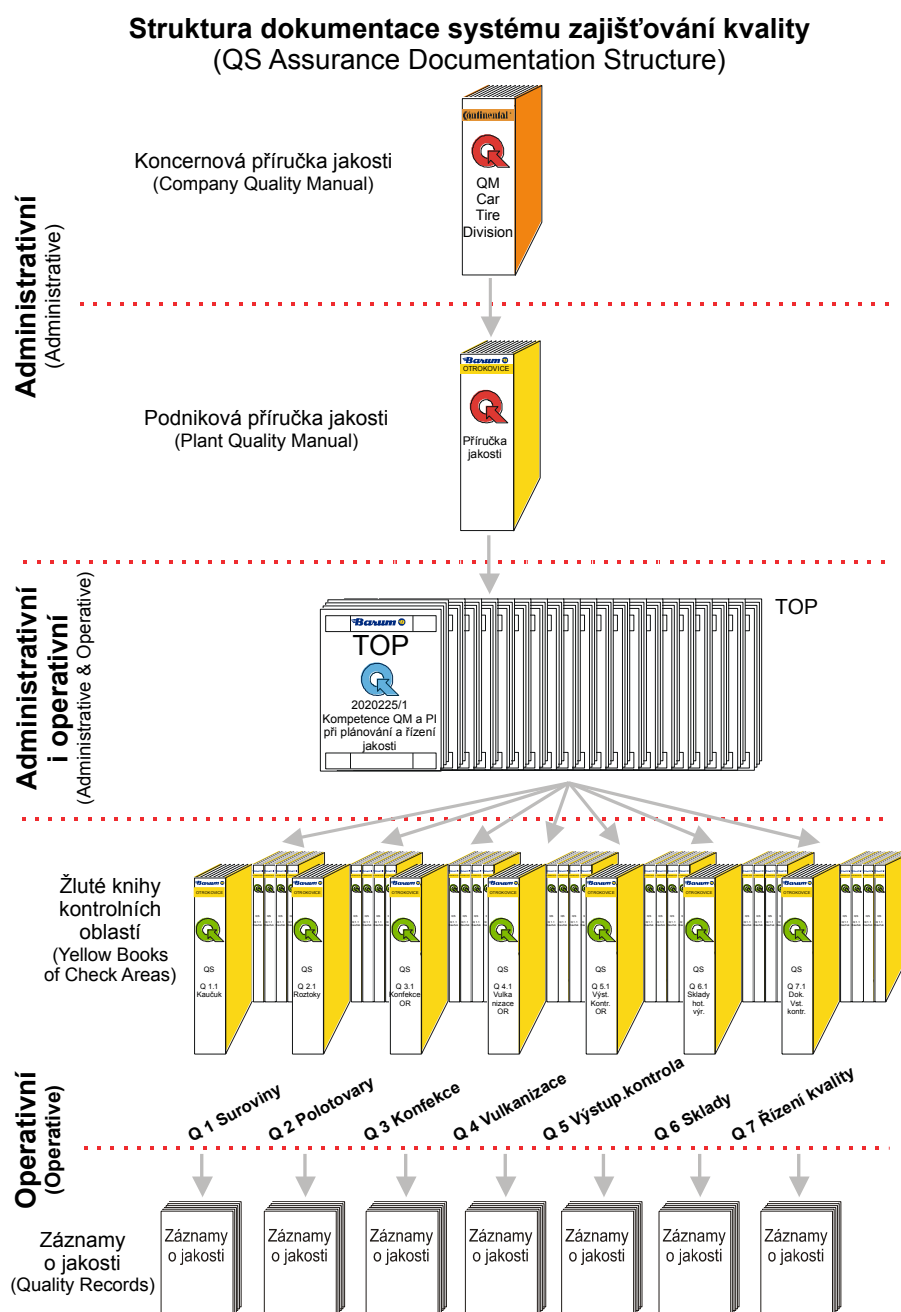
Tato dokumentace systému managementu kvality obecně zahrnuje politiku jakosti a její cíle, dokumentované postupy požadované v ISO 9001:2008 a ISO/TS 16949:2009.

Ve žlutých knihách, které tvoří základ dokumentace, najdeme dokumenty nutné k zajištění efektivního fungování a řízení interních procesů, patří sem například:

- provozní postupy;
- pracovní instrukce;



- normy a jiné technické referenční materiály;
- konstrukční dokumenty, včetně výkresů, specifikací, postupů a jiných dokumentů určujících výroby;
- konstrukční dokumenty zákazníka;
- plány realizace výrobku a kontrolní plány.



Obr. č. 6: Systém podnikové dokumentace (16)

## **Podniková příručka kvality**

Účelem této příručky kvality je popsat a zdokumentovat systém managementu kvality, který se aktuálně používá v divizích plášťů koncernu Continental. Vychází z koncernové příručky kvality firmy Continental AG. Tato příručka je ústředním zdrojem všeobecné politiky, postupů a odpovědností, kterými se dále opravňuje a řídí vytváření podřízených dokumentů a činností souvisejících s kvalitou.

Tato příručka platí pro útvary a spolupracovníky společnosti Barum Continental a popisuje systém managementu kvality podle požadavků mezinárodní technické specifikace ISO/TS 16949 a výše uvedených zásad. Obsahuje potřebná ustanovení pro řídicí hlavní i podpůrné procesy a činnosti při zabezpečování pracovních úkolů, které přímo souvisí s kvalitou nebo ji do určité míry ovlivňují.

Příručka je pravidelně přezkoumávána a systém kvality je pravidelně auditován. Příručku kvality je třeba považovat za důvěrnou; nesmí se kopírovat, znovu tisknout, ani její obsah poskytovat třetím stranám bez svolení.

### **3.3.4 Continental Tire Manufacturing System (CT.MS)**

Pneumatikárny Continental spojují své síly, sdružují své nástroje štlé výroby a koncepci trvalého zlepšování do jednoho účinného přístupu: CT.MS. Ten poskytuje standardy i nejlepší praktická řešení všem, kdo se zabývají výrobou.

CT.MS definuje společný jazyk na podporu spolupráce mezi závody a jejich lepší spolupráci.

Existují 4 pohledy CT.MS:

#### **Provozní ukazatele**

reprezentují výrobní cíle podniků i všech pracovníků v návaznosti na strategické cíle divizi

#### **Základní výrobní principy**

se týkají všech stránek organizace i orientace myšlení a vedou k trvalému zlepšování.

#### **Nástroje štlé výroby**

obsahují účinné nástroje k usměrnění všech činností a zvýšení podílu přidané hodnoty.

#### **THE BASICS**

jsou základem firmy a základnou všech jejich činností

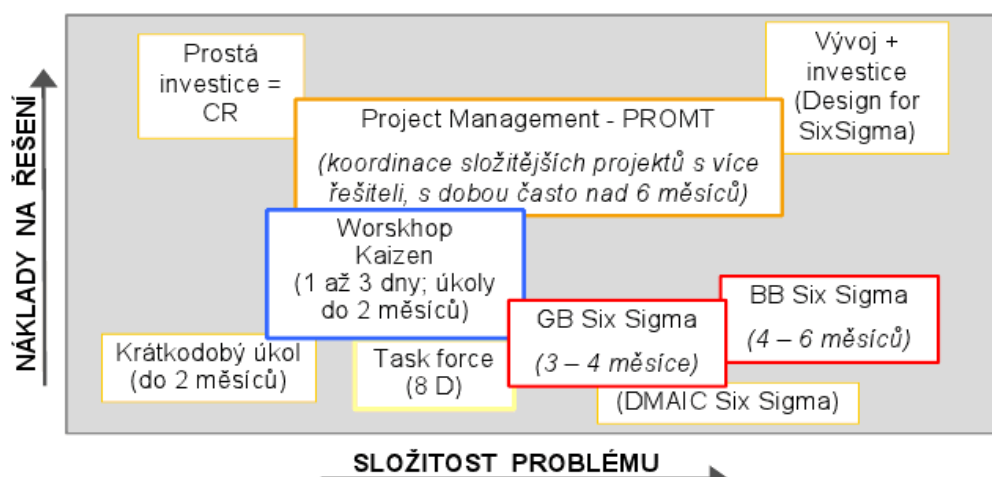
Účelem je podpora dorozumívání a součinnost mezi závody definováním jednoho

společného „jazyka“ pro zlepšování všech výrobních procesů. Zároveň podporuje fungování výrobních závodů tím nejvhodnějším způsobem a definuje „styl Conti“. (16)

### 3.3.5 Proces trvalého zlepšování TQM

Neustále zlepšování je jedním z prvků výrobního systému CT.MS. Pro zlepšování společnost využívá následující projekty:

- krátkodobé projekty "Keizen" (doba řešení max. 2 měsíce)
- střednědobé projekty SixSigma (doba řešení 3 až 6 měsíců)
- dlouhodobé projekty řešené přístupem PROMT - koncernový project management (nad 6 měsíců)



Obr. č. 7: Metody pro zlepšování ve společnosti (16)

Jednotlivé metody koncernu Continental se vzájemně překrývají a doplňují. Vedoucí týmu a sponzor projektu má být chopen kdykoliv změnit metodu řešení tak, aby byla přiměřená situaci a charakteru problému a projektu CT.MS.

#### Krátkodobé projekty Keizen

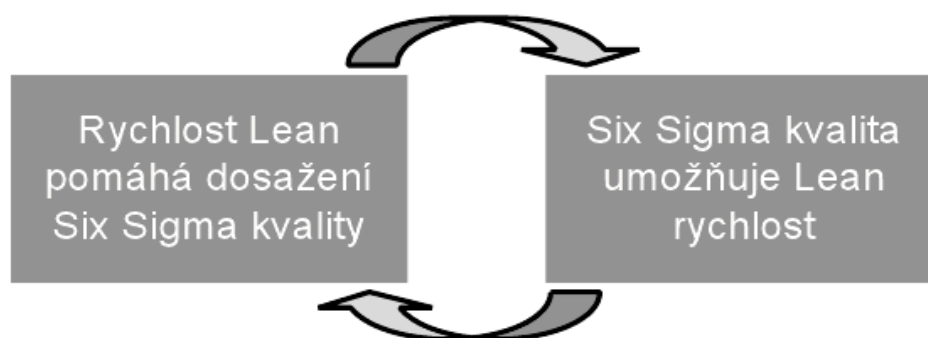
Keizen je japonský výraz pro neustálé zlepšování pomocí malých, rychlých a lehce realizovatelných kroků (lze přeložit jako "dobrá cesta" nebo "zlepšení"). Je to ověřená metoda zlepšování a řešení problémů pomocí týmů operátorů. Odlišuje se od některých jiných metod tím, že umožňuje zapojení všech operátorů, kteří mají chuť něco změnit.

Při Kaizen workshopech se používají v podniku základní nástroje řešení problémů, jako je Diagram příčin a následků (rybí kost), grafické znázornění různými známými způsoby, analýza Pareto, bodování na základě názoru shromážděného týmu, atd.

### **Střednědobé projekty Six Sigma**

Nejmodernější metoda zlepšování a řešení problémů (všech podnikových procesů, např. v oblastech kvality, nákladů, časů) Odlišuje se od ostatních metod tím, že se nespolehá pouze na odborný názor (odhad, zkušenosti a cit, brainstorming a „vhled“), ale na přesné měření a matematiku. Tyto přesné metody, právě v kombinaci se zkušenostmi a zdravým rozumem, vytváří velmi silnou a moderní metodiku Six Sigma. Ta se snaží o hledání kořenových příčin a o prevenci.

Cílem je centralizovat proces a snížit variabilitu, neboť zákazník je spokojený pokud se výstup rovná jeho požadavku a kolísání je minimální. Společnost se snaží využívat spojení metody šíthlé výroby Lean se Six Sigmou ve formě *Lean Six Sigma*. Six Sigma zvyšuje kvalitu procesu snižováním variability. Lean zrychluje procesy a snižuje investovaný kapitál odstraněním plýtvání. Tyto dvě snahy se vzájemně dobře doplňují a podporují.



**Obr. č. 8: Spojení Lean a Six Sigma (16)**

### **Dlouhodobé projekty PROMT**

PROMT je standardní metoda projektového řízení v koncernu Continental. Používá se zejména u náročných projektů, ve kterých je třeba koordinovat činnosti více specialistů z různých útvarů nebo podniků nebo zemí.

Projekty řízené pomocí metody PROMT začínají obvykle 1-3 denním úvodním workshopem - „start-up meeting“ a vyžaduje obvykle schválení managementem (sponzorem). Vedoucí projektu je někdo z vedoucích pracovníků nebo zkušených

specialistů. Metoda PROMT má svůj standardní způsob dokumentace a reportování, jednotný v celém koncernu.

### **3.3.6 Provádění interních auditů kvality**

Organizační zajištění interních auditů kvality ve firmě popisují technickoorganizační normy (TOP). Cílem programu auditů a jednotlivých interních auditů je systematická a nepřetržitá kontrola dodržování požadavků a činností systému managementu kvality, aby se stanovilo, zda:

- systém vyhovuje plánovaným činnostem, požadavkům ISO/TS 16949, a
- koncernovým dokumentovaným požadavkům
- dosažené výsledky odpovídají politice kvality, cílům kvality, potřebám a záměrům podniku
- je efektivně uplatňován, udržován a zlepšován.

Vedoucí odboru divize kvality společně s vedoucím oddělení auditů (pracovníci pověřeni řízením programu auditu) odpovídají za stanovení cílů a vypracování programu interních auditů systému a procesů a identifikují a zhodnotí potenciální rizika programů auditu (v případě identifikace rizik jejich písemné předání řediteli QM).

Dále se předloží programy interních auditů kvality k přezkoumání a ke schválení řediteli divize kvality a zajistí se nezbytné zdroje pro realizaci programů. Následuje sledování, zda jsou dodržovány termíny provedení jednotlivých auditů dle programu, evidují se zjištěné nedostatky a informuje se vedení příslušné divize společnosti při zjištění závažných neshod při interních auditech.

Součástí programu auditů je:

- jmenování vedoucích auditorů a 1 až 3 členů týmu
- vytvoření matice auditovaných činností a prvků systému kvality
- plán interního auditu

Program auditů se musí plánovat s ohledem na stav a důležitost procesů a oblastí pro splnění cílů podniku a uspokojování potřeb zákazníků (tzv. audit založený na rizicích). Auditům musí být podrobeny všechny výrobní procesy. Při sestavení programu se musí vzít

rovněž v úvahu výsledky předchozích auditů. Pokud se vyskytnou interní/externí neshody nebo stížnosti zákazníků, musí být četnost auditů odpovídajícím způsobem zvýšena.

Vedoucí auditního týmu odpovídá za organizační zajištění auditu, rozdělení úkolů a činností členům auditního týmu, případné pozvání dalších specialistů k správnému provedení plánovaného auditu, naplánování a provedení auditu v souladu s termínem ročního programu auditů. Nakonec odsouhlasí konkrétní termín auditu. S vedoucím auditovaného pracoviště nakonec stanoví pozitiva i nedostatky auditu, seznámí se s výsledky a zaznamenají je. Vedoucí auditovaných pracovišť odpovídají za stanovení a realizaci nápravných a preventivních opatření k zjištěným neshodám a to nejpozději do 10 dnů po obdržení záznamu o zjištění z auditu. V případě zjištění závažných nedostatků musí být přijato nápravné opatření okamžitě po ukončení auditu.

Vedoucí oddělení auditů jedenkrát ročně před školením interních auditorů přezkoumá a vyhodnotí dosahovanou úroveň kompetencí interních auditorů. Základem pro funkční zařazení auditorů do auditního týmu (vedoucí auditor, auditor, auditor ve výcviku) je osobní chování a dosažení kritérií kompetence pro audit (viz následující body), výkonnost - dosahované výsledky a aktivita při praktickém provádění auditů a účast na periodickém školení interních auditorů.

Auditoři musí být proškolení v těchto oblastech – *teoretické požadavky*:

- platné vydání Technická specifikace ISO/TS 16949
- platné vydání ČSN EN ISO 19011
- základní nástroje (např. APQP<sup>4</sup>, SPC<sup>5</sup>)
- legislativní požadavky oboru a použitelné specifické požadavky zákazníků

*Praktické požadavky* - auditoři musí také splňovat tyto požadavky:

- znalost auditovaného procesu (minimální praxe v podniku 2 roky)

---

4 APQP představuje jasně definovaný, strukturovaný postup (proces) plánování kvality, který vede k zajištění požadované kvality produktu pro zákazníka. Je například používán při vývoji produktů firem General Motors, Ford, Chrysler a jejich dodavatelů. (19)

5 SPC je zkratka ze slov Statistical Process Control. Do češtiny tento název překládáme jako Statistická regulace procesu

- praktická účast v auditu na místě pod vedením vedoucího auditora (minimálně 3 audity)

Vedoucí auditor musí mít znalosti uvedené v předešlých bodech a praktické zkušenosti s vedením auditu. Navíc musí splňovat tyto základní požadavky:

- schopnost samostatně naplánovat, vést a řídit audit a auditní tým
- jednat ve shodě s požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví členů auditního týmu v průběhu auditu
- mít dobrou znalost auditovaného procesu (minimální praxe v podniku 3 roky)
- praktická účast v auditu na místě v roli vedoucího auditora pod vedením zkušeného vedoucího auditora (minimálně 3 audity)
- absolvovat externí školení ISO 19011 a ISO/TS 16949 s certifikátem

Na základě plnění těchto kritérií a dosahované výkonnosti při interních auditech je každoročně sestaven program školení interních auditorů, aby byla doplňována, udržována a zlepšována výkonnost auditorů.

### **3.3.7 Certifikace kvality**

Jako prvním podniku v České republice bylo firmě Continental Barum s. r.o., v roce 1997 udělen Certifikát za splnění ekologických norem ISO 14001.

Dále společnost vlastní Certifikát systému kvality ISO/TS 16949:2009 pro vývoj a výrobu plášťů pro osobní a nákladní automobily a Certifikát systému kvality EN ISO 9001:2008 pro vývoj a výrobu industriálních plášťů, viz příloha č. 2. Continental Barum s. r.o., využívá integrovaný systém řízení ESH (Environment Safety and Health= životní prostředí, bezpečnost a zdraví), který zastřešuje následující oblasti:

- Ochranu životního prostředí
- Bezpečnost a hygienu práce
- Požární ochranu
- Ostrahu společnosti (16)

### 3.4 Vyhodnocení současného stavu dle Modelu Excelence

Hodnocení společnosti je provedeno podle modelu START Národní ceny kvality ČR, který zveřejnila Rada Kvality ČR. Je určen pro organizace, které hledají cestu, jak začít se systematickým zlepšováním, ale i pro organizace, které mají zkušenosti s aplikací normy ISO 9001 a hledají metody efektivnějšího a účinnějšího naplnění požadavků této normy.

Tento model navrhuje podnikatelským subjektům postupnou a nenáročnou cestu k excelenci. Je to první krok, který musí firmy absolvovat pro získání Národní ceny kvality ČR. Je to cesta, která přinese poznání sama sebe, svých silných stránek i příležitostí ke zlepšování, větší zainteresovanost všech zaměstnanců na výsledcích podniku, lepší poznání zákazníků i dodavatelů. Model START využívá k provedení sebehodnocení dotazník, který byl navržen proto, aby pomohl jakékoli organizaci nebo podniku zjistit svoji pozici na stupnici podnikatelské excelence. (20)

#### 3.4.1 Forma dotazníku

Dotazník se skládá z 50 rovnocenných a vyvážených otázek, které se dotýkají všech činností v podniku. Dotazník se také stává vhodným výchozím bodem a ukazatelem pro následné činnosti.

Každé z devíti kritérií zahrnují otázky, které v sobě skrývají jednotlivá subkritéria. Tyto otázky zasahují do oblastí, jako např. efektivnosti postupů, úspěchy při neustálém zlepšování výrobků a služeb, využívání a rozvoj pracovníků organizace při plnění jejich cílů či dosahování excelentních výsledků. První polovina otázek představuje předpoklady pro dosažení výsledků a druhá definuje už dosažené výsledky.

Na otázky existují pouze čtyři možnosti odpovědí, které jsou popsány následným způsobem:

- **D – Dosud nezahájeno**

Téměř nic se neděje; snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než za zbožné přání. Tato odpověď je hodnocena jako 0 %.

- **C – Určitý pokrok**

Existuje určitý důkaz o tom, že něco pozitivního se skutečně děje. Náhodná a příležitostná přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků. Odpověď je ohodnocena 33 %.



- **B – Podstatný pokrok**

Ve firmě je jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena a existují pravidelná a rutinní přezkoumání a zlepšování. Avšak zde je ještě určité znepokojení nad tím, že tato oblast není řešena v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Hodnocení 67 %.

- **A – Zcela dosaženo**

Existuje vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Je dosaženo vzorové řešení nebo dosažený úspěch; je obtížné přepokládat další podstatné zlepšování. Hodnocení 100 %. (20)

### **3.4.2 Podmínky nutné pro úspěšnou realizaci**

EFQM Model Excellence je sice jednoduchý na pochopení, avšak o něco složitější je tento model aplikovat do podnikové praxe. Hlavními osobami, které musí pochopit logiku tohoto modelu je vrcholový management. Nejde pouze o jednorázovou činnost, ale musí se s ním pracovat trvale.

Podnik může tento model využívat jen pro svou vnitřní potřebu, aniž by jakkoli chtěl získat Národní nebo Evropskou cenu za jakost. Zavedením tohoto modelu totiž získá přehled nad svými silnými a slabými stránkami a zlepšení ve všech podnikových procesech.

Pokud by však organizace chtěla soutěžit o tuto cenu, měla by tento model aplikovat po určitou dobu a to nejméně 3 roky.

Mezi hlavní podmínky, které je nutné zavést pro úspěšnou aplikaci EFQM modelu ve společnosti Continental Barum patří:

- Zajištění zdrojů – je nutno počítat s lidskými, finančními i časovými zdroji.
- Nutná spoluúčast vrcholového vedení a jeho podpora – každý vedoucí pracovník na všech úrovních v organizaci se musí ujmout vůdcovské role.
- Spolupráce s odborníky s praktickými zkušenostmi zavádění tohoto modelu v podniku během zavádění i realizace.
- Nutnost realizace školení – všichni pracovníci, kteří se budou podílet na realizaci modelu, musí projít školením, obzvláště hlavní a vedoucí pracovníci. Na začátku školení je nutné nejprve vysvětlit logiku EFQM obecně a dále se věnovat vysvětlení jednotlivých kritérií a hodnocení. Je vhodné využít metodu workshopů.

(21)

## 4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Dotazníky byly rozdány 10 týmům z deseti různých divizí podniku. Konkrétně se jednalo o divize Výroba I, Výroba II, zabývající se výrobou plášťů osobních, nákladních a industriálních, dále divize ESH, divize Kvality, divize Průmyslového inženýrství, divize Informačních technologií, divize Materiálového hospodářství, divize Továrního inženýrství, divize Přípravy materiálu a divize Human resources. Tým byl tvořen členy z různých úrovní řízení, vedoucí divize byl zároveň zvolen manažerem projektu.

Tito členové každého týmu se metodou brainstormingu společně dohodli na odpovědích na jednotlivé otázky.

### 4.1 Oblast Vedení

V této části se přezkoumávají činnosti a chování všech vůdčích osobností (lídřů). Posuzuje se role řídicích pracovníků<sup>6</sup> při vytváření jasného poslání a vize, hodnot a organizačních cílů i při zajišťování nezbytné struktury a systému managementu, jejich uplatňování a realizaci. Zdůrazňuje se zde spíše osobní zapojení a činy, než pouze jejich písemná nebo ústní prohlášení. (20)

Tab. č. 1: Bodové hodnocení kritéria Vedení (Zdroj: vlastní zpracování)

Vedení	D	C	B	A	Celkem:
Počet zaškrtnutí (a)	0	1	29	20	3976
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	33	1943	2000	
Celkem: počet 10*5	79,52	% úspěchu			

*„1 Je členy vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání?“ (20)*

V podniku jsou jasně definovány vize a hodnoty společnosti, na kterých si zakládá. S touto vizí jsou seznámeni všichni pracovníci již při příchodu do firmy. Existují zde manažerské systémy CT.MS, EMS, politika jakosti a jiné metody, které definují hlavní směry, jak má

---

<sup>6</sup> Termín „řídicí pracovníci“ zahrnuje výkonného ředitele a všechny, kteří jsou mu přímo podřízeni.

být dosaženo cílů v oblasti kvality, rozděleny pro různě dlouhé období. Manažeři jsou pravidelně školeni, aby zlepšili své manažerské dovednosti. O vizích a posláních se pracovníci dovídají formou příručky jakosti v písemné formě, která je dostupná všem zaměstnancům a v rámci podnikového intranetu. Problémem v této oblasti může být rozvíjení vize a budoucí strategie pouze ve vrcholovém managementu. Na některých odděleních chybí informovanost pracovníků na nižších úrovních. Využila bych zde školení a schůzky, kde by pracovníci byli více informováni o budoucích cílech a plánech organizace a tím by více přispívali k naplnění misí a vizí společnosti. Zároveň by vrcholové vedení získalo zpětnou vazbu.

*„2 Podporují členové vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?“ (20)*

V analýze současného stavu bylo zjištěno, že společnost má velmi rozpracovaný systém neustálého zlepšování. Proto také tato otázka byla hodnocena u všech divizí nejvyšším možným ohodnocením. Jednotlivé procesy v podniku jsou zaznamenávány a vyhodnoceny formou KPI pro stále vyšší výkonnost. Firma se řídí normami ISO a využívá metodu Lean SixSigma, která pomáhá zvyšovat produktivitu a snižovat náklady. Jednotlivé procesy v podniku jsou zaznamenávány a vyhodnoceny pro neustále zdokonalování a při každé změně je provedeno školení všech zodpovídajících pracovníků. Tato oblast inovací je silnou stránkou celé společnosti, kdy vedení podporuje schopnosti pracovníků a jejich osobní rozvoj, angažovanost a odbornou způsobilost.

*„3 Reprezentují členové vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?“ (20)*

Jelikož jde o týmový podnik, vedoucí pracovníci by měli přijímat zpětnou vazbu od svých podřízených. Angažovanost je zde spíše individuální ze strany jednotlivých vedoucích. Této otázce bylo přiděleno nejčastěji hodnocení podstatný pokrok, a je tedy možné, že ne všichni pracovníci jsou spokojeni s manažerskými schopnosti svých vedoucích. Je tedy potřeba vyslechnout své podřízené a respektovat zpětnou vazbu a respektovat vizi „týmového podniku“. Naslouchání a analýza podnětů pro změny v organizaci, jak od interních zaměstnanců, tak i od externích partnerů a zainteresovaných stran by měla být samozřejmostí.

*„4 Motivují členové vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců? Naslouchají členové vedení názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?“ (20)*

Tato oblast je v dotaznících zaznamenávána nejčastěji jako podstatný pokrok, je tedy zřejmé, že jsou ve společnosti zavedeny pravidelné - týdenní týmové schůzky manažerů s členy divizí. Na těchto schůzkách se projednávají jednotlivé body - zhodnotí se předchozí týden a jeho špatná a dobrá fakta. Pracovníci, kteří se podíleli na pokroku v určitém procesu, jsou pochváleni a motivováni, u chybných procesů se hledá příčina. Jsou zde také projednávány významné změny a plány do budoucna. Problémem zde může být opět nedostatečné naslouchání a nevyhodnocení zpětných vazeb od zaměstnanců. Podporu a angažovanost zaměstnanců zde vytváří spíše jednotliví vedoucí svých úseků a kompetence v této oblasti jsou ponechány na jejich zvážení.

*„5 Zapojují se členové vrcholového vedení do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky?“ Zapojují se vedoucí pracovníci i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity, profesních sdružení, apod.?“ (20)*

Společnost má spoustu zákazníků po celém světě, s kterými udržuje kontakt a s nimiž komunikuje a plní jejich požadavky. Jsou zde zavedeny a udržovány pravidelné schůzky se zákazníkem na více úrovních: osobní schůzky v podniku, telefonní kontakty, zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Dále probíhá také školení v zahraničí a osobní návštěva odběratelů. Při zavádění nových produktů je uskutečněn zkušební provoz a konzultace a následná kontrola zákazníkem. Určitou změnou by mohla být účast a aktivita na konferencích a seminářích, zejména propagujících a podporujících Excelenci. Firma by měla i nadále podporovat činnosti zaměřené na zlepšování životního prostředí organizace vůči společnosti a angažovat se v nich.

## **4.2 Oblast Strategie**

V této části se zjišťuje, jak organizace začleňuje své cíle a hodnoty do celkové strategie a do plánování činností. Excelentní organizace uplatňují svoje poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na zákazníky a další zainteresované strany, která bere v úvahu situaci na trhu a oblast, ve které působí. Hodnotí se, zda je strategie a plánování založeno na obecně

rozšířených a hodnověrných faktech a datech, a zda je plán na úrovni vrcholového vedení přizpůsoben reálným a dosažitelným plánům na provozní úrovni. (20)

**Tab. č. 2: Bodové hodnocení kritéria Strategie (Zdroj: vlastní práce)**

Strategie	D	C	B	A	Celkem:
Počet zaškrtnutí (a)	0	8	24	18	3672
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	264	1608	1800	
Celkem: počet 10*5	73,44	% úspěchu			

*“1 Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?” (20)*

Společnost Barum Continental spol. s r.o. využívá propojení cílů a strategie pomocí Balanced Scorecard. Tato metoda měření výkonnosti sleduje podnik pomocí čtyř perspektiv a tak shromažďuje a vnímá výstupy z vnitřních ukazatelů výkonnosti, shromažďuje výstupy z procesů učení se, sleduje požadavky zákazníků a v neposlední řadě analyzuje finanční hodnoty. Firma taktéž zpracovává výsledky konkurentů a “nejlepších organizací v dané třídě” pomocí benchmarkingu. BaCo je společností, která se stále učí a zakládá si na rychlé adaptaci na nové trendy a technologie, inovace jsou v podniku vítané. Pokud bych měla shrnout odpověď na danou otázku, společnost má jasně definovaná pravidla, které tvoří její strategii a která vychází z informací interních i externích a tuto oblast považují za silnou stránku společnosti.

*„2 Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?“ (20)*

Politika a strategie jsou založeny na bázi současných a budoucích potřeb i očekávání zainteresovaných stran. Tyto informace jsou využívány v plánovacím procesu a týkají se definováním trhu a segmentace trhu, na kterém bude organizace působit jak v současnosti, tak i v budoucnosti, dále se společnost snaží předvídat potřeby a očekávání zákazníků, zaměstnanců i partnerů, ale také porozumět vývoji trhu včetně aktivit konkurence.

*„3 Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?“ (20)*

Strategické cíle a hodnoty jsou obecně jasně stanoveny v politice a vizi firmy, jednotlivými hodnotami ukazatelů, kterých má být dosaženo, se pak zabývají přímo divize, kterých se daný problémem týká. Tato čísla a plány jsou jasně definovány mateřskou společností, která stanovuje jejich strukturu, důležitost a hodnoty. S těmito hodnotami jsou pravidelně (u dělníků jednou za týden) pomocí porad seznámeni pracovníci týmu, kteří jsou za úkol zodpovědní. Pokud nejsou pracovníci na nižších úrovních schopni daný cíl splnit, proběhne další porada a tento problém se řeší (příkladem může být prodloužení doby, za kterou je nutné mít cíl splněn) Naplnění těchto požadavků si mohou dělníci kontrolovat na závěsných elektronických tabulích přímo ve výrobě.

*„4 Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?“ (20)*

Při přípravě rozpočtu organizace (Budget) se po jeho schválení detailně rozpracovávají plány, cíle a úkoly pro jeho splnění. Detailní rozpracování probíhá směrem od shora dolů na jednotlivých řídicích úrovních, tj. od vrcholového vedení až po samostatné výrobní týmy. Každé úrovni jsou stanoveny konkrétní cílové hodnoty. Monitorování plnění cílů a úkolů pak probíhá na denní bázi na poradách BT (Business týmů) a dále týdně na poradách vrcholového vedení a třikrát ročně probíhá nezávislé přezkoumání ze strany nejvyššího vedení koncernu Continental AG na tzv. poradách Operation Review meetings. Při zjištění nežádoucích odchylek jsou analyzovány jejich kořenové příčiny a navrhuje se opatření pro docílení plánovaných hodnot ukazatelů.

*„5 Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů jak tato rizika řešit?“ (20)*

Pro tuto otázku byla pouze jednou vybrána odpověď zcela dosaženo. Je tedy zřejmé, že právě zde je hlavní problém nenaplnění kritéria strategie na 100 %. Jako doporučení pro podnik bych viděla neustálou aktualizaci potřeb a očekávání zákazníků a zejména identifikování současných i budoucích konkurenčních výhod a kritických faktorů úspěchu.

Firma by měla pravidelně přezkoumávat svoji politiku a strategii a srovnávat ji s politikou partnerů a pokusit se vždy o navržení alternativních scénářů pro vývoj rizik, pokud by nastala nějaké nepředvídatelná situace a určit řešení pro jejich minimalizaci či úplné odstranění.

### 4.3 Oblast Pracovníci

V této části se zjišťuje, jak organizace rozvíjí a zapojuje celkový potenciál svých pracovníků při dosahování výsledků a zlepšení v rámci organizace na úrovni jednotlivce a týmu. Jedná se o výběr vhodných pracovníků a rozvíjení jejich dovedností pro dosažení cílů organizace a pro zajišťování možnosti plnit měnící se potřeby a prosperitu organizace a pracovníků v ní. Tato část se zabývá tím, jak cíle a záměry pracovníků souvisejí s cíli a záměry organizace (např. prostřednictvím hodnocení výkonnosti) a zda procesy týkající se řízení lidských zdrojů, např. hodnocení výkonnosti a výcvik, jsou efektivní a jsou respektovány všemi pracovníky. Přezkoumává se zde, zda jsou pracovníci ve větší míře zmocňováni k jednání a zda jsou zapojeni do neustálého zlepšování organizace. (20)

**Tab. č. 3: Bodové hodnocení kritéria Pracovníci (Zdroj: vlastní práce)**

Pracovníci	D	C	B	A	Celkem:
Počet zaškrtnutí (a)	0	12	25	13	3371
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	396	1675	1300	
Celkem: počet 10*5	67,42	% úspěchu			

*„1 Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?“ (20)*

Personální divize podle strategických plánů v souladu s vrcholovým vedením společnosti, vytváří pracovní místa v požadované struktuře, definuje jejich pracovní úkoly, pravomoci a odpovědnosti, pořizuje a aktualizuje popisy pracovních míst. Personalisté podporují a udržují takovou firemní kulturu, která odpovídá mezinárodní společnosti, navazuje na Baťovskou podnikatelskou tradici a umožňuje dosažení efektivních interních procesů a úspěchu firmy na trhu. Tato podoblast je tedy vyhovující podle kritérií modelu.

*„2 Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?“ (20)*

Personálního oddělení se snaží mít ve firmě motivované, kvalifikované, výkonné a loajální zaměstnance, zajistit správné lidi ve správný čas na správném místě. Díky tomu je personální oddělení strategickým partnerem ve vedení firmy. Jejich činností a blízkou spoluprací s vedením společnosti pomáhají vytvářet přidanou hodnotu jak ve výrobní, tak v obchodní části firmy. Díky vyšším mzdám, které Barum Continental nabízí svým zaměstnancům oproti průměrnému platu v regionu, lze považovat nízkou fluktuaci a míru onemocnění jako důkaz kladného ohodnocení tohoto procesu.

*„3 Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?“ (20)*

V podniku existuje metodická spolupráce při zavádění a realizaci projektů vzdělávání, organizace vzdělávání a výcvik spolupracovníků. Těmito problémy se zabývá samostatné oddělení - Odbor rozvoje a vzdělávání. Ten má na starosti týmové i individuální školení a vzdělávání pracovníků, na základě výstupů z personálních pohovorů mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Stará se také o bývalé zaměstnance podniku a organizuje jejich setkání. Tento odbor má také na starosti vztahy s veřejností (exkurze škol a spolupráce s univerzitami).

*„4 Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?“ (20)*

Tato otázka se zdála být při vyplňování kritéria pracovníci klíčovou, neboť právě v této oblasti podnik získával nižší ohodnocení. Podnik by se tedy měl soustředit na rozvíjení účasti jednotlivců i týmů na aktivitách zlepšování, podporovat pracovníky na poradách a jiných schůzích. Důraz by měl být kladen na poskytování příležitostí, které motivují pracovníky k inovacím a ke kreativnímu chování a na podněcování pro společnou práci v týmech.



„5 Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou firmy?“ (20)

Firma BaCo nabízí pro své zaměstnance několik druhů benefitů, viz příloha č. 3. Ty se rozdělují do dvou skupin, a to podle nároku na jejich využití. První skupinou jsou benefity, na které mají nárok zaměstnanci ihned po nástupu do zaměstnání. Pokud se zaměstnanec chce dále rozvíjet, má možnost se souhlasem svého nadřízeného zdokonalovat své jazykové schopnosti v kurzech. Druhou skupinu benefitů mohou využívat zaměstnanci až po odpracování stanovené doby. V průběhu roku je také vyplacena 13. a 14. mzda.

#### 4.4 Oblast Partnerství a zdroje

V této části se přezkoumává, jak organizace plánuje a řídí své klíčové externí zdroje, např. partnerství s dodavateli, distributory, kompetentními orgány apod., a své interní zdroje, např. finance, hmotná aktiva (např. budovy, zařízení, materiály a zásoby), nové technologie a znalosti a informace (včetně informačních technologií). Hodnotí se, se zda jsou tyto zdroje sladěny a efektivně využívány k dosažení celkové strategie organizace a efektivního fungování procesů, zda jsou konzistentní s hodnotami organizace a zda jsou neustále zlepšovány. (20)

Tab. č. 4: Bodové hodnocení kritéria Partnerství (Zdroj: vlastní práce)

Partnerství a zdroje	D	C	B	A	Celkem:
Počet zaškrtnutí (a)	0	13	25	12	3304
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	429	1675	1200	
Celkem: počet 10*5	66,08	% úspěchu			

„1 Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemné udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka“ (20)

Barum Continental je součástí koncernu Continental, a proto pro oblast nakupování platí řízený dokument koncernu Continental. Je nutno hodnotit dodávky od dodavatelů podle

schopnosti plnit požadavky systému jakosti a všech specifikovaných požadavků dle potřeby koncernu. Hodnocení probíhá na základě kontrol jakosti, auditů a způsobilosti a výkonnosti dodavatelů. Firma by neměla podceňovat výběr, schvalování a hodnocení dodavatelů, kooperaci s ostatními dodavateli pro zvyšování spokojenosti zákazníka.

S dodavateli firma spolupracuje v úzké, důvěryhodné, dlouhodobé součinnosti, jejímž výsledkem je zisk na obou stranách.

*„2 Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznících včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/ distributorů/zákazníků, přichází-li to v úvahu)?“ (20)*

BaCo sbírá, analyzuje a třídí informace a znalosti pro podporu politiky a strategie, rozvíjí a chrání jedinečné know-how firmy pro maximalizování hodnot pro zákazníka.

Dále se pracovníci snaží o podporu inovačního a kreativního myšlení využitím zdrojů, informací a znalostí. Počítačová síť a jednotlivé přístupy jsou chráněny autorskými právy, přístupovými hesly a také antivirovým programem.

*„3 Využívá Vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?“ (20)*

Řízení a využívání finančních zdrojů patří mezi centrální funkce společnosti Continental AG. Finanční zdroje se schvalují při přípravě rozpočtu a jejich výše odráží nezbytné prostředky pro zabezpečení běžného provozu a rozvojových programů organizace, ke kterým se vážou potřebné investice. Měsíčně je zasíláno do centrálních útvarů všemi podniky koncernu Continental AG harmonizovaná zpráva, která obsahuje čerpání zdrojů a dosahované finanční výsledky ve všech oblastech podnikání. V průběhu roku jsou dosahované finanční ukazatele velmi pečlivě přezkoumávány na poradách Operation Review meeting za účasti nejvyššího vedení koncernu Continental AG. Přípravu a sumární vyhodnocení zabezpečují útvary Factory Controlling a Plant Controlling na základě podkladů shromážděných od všech útvarů podniku.

*„4 Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejích strategických cílů a záměrů a*

*pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?“ (20)*

Produkty nakoupené nebo určené k dalšímu prodeji jsou skladovány ve skladech a provozovnách společnosti. Skladování odpovídá všem předpisům, aby se předešlo možnému poškození produktu. Stejně skupiny výrobků - podle typu pneumatiky, rozměru, stupně kvality, jsou ve skladech skladovány odděleně, aby nedošlo k záměně. Společnost neustále obnovuje své budovy, jak administrativní, tak i výrobní haly, které se neustále rozšiřují pro vyšší produktivitu a snadnější realizaci svých strategických cílů.

Ve společnosti funguje divize ESH a útvar ochrany společnosti, pod které spadá zabezpečení ostrahy. Ostraha závodu je zabezpečována na základě výběrového řízení externí firmou, která zajišťuje kontrolu na vstupech do podniku a na celém území areálu podniku a v jeho okolí. Dále je zde nutnost se ohlásit jako návštěva a vyřídít si náhradní vstup. Baco má certifikovaný systém podle ISO 14001 a neustále zlepšuje jeho efektivnost. Společnost zároveň spolupracuje s mnoha firmami, které odkupují výrobní odpad a s firmami, které třídí odpad a tak chrání životní prostředí.

*„5 Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?“ (20)*

BaCo se soustřeďujeme se na výrobky, znamenající technickou výzvu. Jeho cílem je být nejlepší v gumárenském průmyslu - být inovační, dynamičtí a soustředit se na výjimečnost. Trvale tedy investuje do výzkumu a vývoje za účelem technologického vedení ve všech našich aktivitách a udržení technologického vrcholu na dlouhou dobu.

Je tedy nezbytné, aby podnik tyto činnosti i nadále neopomíjel a aby i nadále nahrazoval staré technologie, inovoval je a podporoval tak neustálé zlepšování.

#### **4.5 Oblast procesy, produkty a služby**

V této části se hodnotí, jak organizace poznává a chápe své zákazníky a převádí jejich současné a budoucí potřeby a očekávání na hodnotné výrobky a služby.

Tato část rovněž obsahuje požadavky na řízení procesů organizace, které by mohly zahrnovat například tyto činnosti: inovace, dodávání klíčových výrobků nebo služeb, vztahy se zákazníkem a dodavatelem a řídicí a podpůrné funkce (např. účetnictví, řízení

lidských zdrojů, controlling). Systém kvality pro řízení procesů organizace by zahrnoval takové prvky jako dokumentování a audit. Všechny výše uvedené požadavky by měly být aplikovány u řídicích a podpůrných procesů, stejně jako u hlavních procesů pro výrobky a služby. (20)

**Tab. č. 5: Bodové hodnocení kritéria Procesy, produkty a služby (Zdroj: vlastní práce)**

Procesy, produkty	D	C	B	A	Celkem:
Počet zaškrtnutí (a)	0	2	19	29	4239
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	66	1273	2900	
Celkem: počet 10*5	84,78	% úspěchu			

*„1 Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?“ (20)*

V podniku je vybudována politika jakosti dle normy ISO 9001, která je každoročně kontrolována auditory. Zavedené procesy jsou tedy zdokumentovány v rámci systému řízení jakosti ISO 9001 a TQM pomocí želvích diagramů. Kroky jednotlivých procesů jsou v gumárenství jasně stanoveny, vstupní a výstupní parametry a hodnoty při výrobě pneumatiky jsou jasně předepsány. Produkt se sleduje na každé jeho úrovni zpracování a každý údaj je zaznamenáván. Důkazem kvality ve všech činnostech je nespočet certifikátů.

*„2 Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?“ (20)*

Výchozím prvkem pro vývoj nových výrobků a služeb je sledování potřeb a očekávání zákazníků, zároveň však také sledování trendů na trhu, konkurence i například změn právních podmínek. Ve společnosti jsou navrhovány takové procesy, aby naplňovaly celkovou politiku a strategii organizace. Všechny procesy jsou vhodně dokumentovány, jelikož si firma zakládá na procesně orientovaném systému řízení, jsou tedy známy jejich zdroje a vstupy do procesu i výstupy. Firma využívá systém managementu jakosti, systém

bezpečnosti zdraví a jiné systémy, díky nimž může své procesy porovnávat s podobnými procesy jiných organizací, vyhodnocovat jejich efektivnost a naplňování celkové strategie.

*„3 Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?“ (20)*

Procesy jsou v podniku aktualizovány s ohledem na měnící se požadavky zákazníka. Existuje zde mnoho forem neustálého zlepšování, firma využívá metodiku Lean SixSigma, metodu PDCA, FMEA a jiné, díky kterým může kontrolovat zavedené ukazatele a realizovat opatření pro zlepšování a snižování nadbytečných nákladů. Všichni noví i současní pracovníci jsou pravidelně proškoleni o jednotlivých procesech, které vedou k zabezpečení vyšší úrovně kvality. Firma využívá také management změn - efektivní řízení změn, které mohou přijít jak od zákazníka, tak od mateřské společnosti v Německu. Samozřejmostí je také provádění auditů zákazníkem ve výrobě, který přirověřuje podnikové procesy od vstupu surovin až po skladování a expedici hotových výrobků.

*„4 Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekávání zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?“ (20)*

Divize marketingu a obchodu využívají průzkumů trhu, sledují požadavky od zákazníků jejich a očekávání týkající se produktů nabízených na trhy. Snahou tohoto oddělení je také dopředu prognózovat a identifikovat jako první zlepšení týkající se realizace produktů, které budou vyhovovat budoucím potřebám zákazníků a jiných zainteresovaných stran. BaCo využívá zejména tvořivosti vlastních zaměstnanců divize Industrializace výrobků a divize centrálního výzkumu a vývoje i externích partnerů při navrhování produktů i služeb. Všichni pracovníci při vývoji uplatňují moderní nástroje řízení jakosti, analyzují rizika a jejich možné dopady.

Společnost aktivně spolupracuje se vysokými školami, zejména s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně. Studenti Technologické fakulty se podílí na vyvíjení nových metod zpracování směsí, Fakulta Designu navrhuje efektivní stroje a jinak spolupracují na zvyšování výkonnosti produktu v jeho životním cyklu. Na každou změnu produktu se pružně reaguje a přísně se testují parametry a správné vlastnosti nového výrobku.

Firma respektuje požadavky zákazníka pomocí normy ISO/TS 16949 týkající se automobilového průmyslu. Jejím záměrem je zabránit několikanásobným certifikačním auditům a zajistit jednotný přístup k systému managementu kvality organizací zajišťujících sériovou výrobu. Firma se dále řídí specifickými požadavky zákazníků, normami řady ISO 9001 a ISO 14001.

*„5 Zajišťuje vaše organizace, aby se auditů a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?“ (20)*

Vedoucí auditovaných pracovišť odpovídají za stanovení a realizaci nápravných a preventivních opatření k zjištěným neshodám a to nejpozději do 10 dnů po obdržení záznamu o zjištění z auditu. V případě zjištění závažných nedostatků musí být přijato nápravné opatření okamžitě po ukončení auditu. Každoročně je sestaven program školení interních auditorů, aby byla doplňována, udržována a zlepšována výkonnost auditorů, tato oblast je tedy silnou stránkou společnosti.

#### 4.6 Oblast Zákazníci – výsledky

V této části se přezkoumává způsob, kterým organizace identifikuje, třídí do skupin a porovnává své externí zákazníky a dosahované výsledky u nich. Dotazuje se jak na skutečné vnímání zákazníka, které lze získat prostřednictvím různých průzkumů apod., tak také na měřítka a výsledky. V této části se rovněž přezkoumává, zda organizace sleduje pouze svoje vlastní dosahované výsledky a trendy, nebo zda je porovnává s externími konkurenty. (20)

**Tab. č. 6: Bodové hodnocení kritéria Zákazníci-výsledky (Zdroj: vlastní práce)**

Zákazníci - výsledky	D	C	B	A	Celkem:
Počet zaškrtnutí (a)	0	7	58	15	5617
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	231	3886	1500	
Celkem: počet 10*8	70,2125	% úspěchu			

*„1 Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?“ (20)*

Každá divize má vlastní nastavené KPI (Key Performance Indicator) ukazatele, které jsou pravidelně přezkoumávány vedením společnosti BaCo Týdně na poradách sekce výroba/technika (např. dosažené objemy výroby, produktivita, kvalita, stav zásob ve skladech hotových výrobků), měsíčně na poradě rozšířeného vedení (např. finanční a ekonomické výsledky výroby, nemocnost), ročně přezkoumání systému managementu kvality, nezávislé přezkoumání plnění cílů a hlavních podnikových výkonových ukazatelů zajišťují pracovníci koncernu 3x ročně.

Jedním z mnoha ukazatelů jsou i počty stížností, reklamace, ztracení zákazníci. Snahou podniku by mělo být okamžité zavedení nápravného opatření v co nejkratším termínu. Problémy, které se týkají přímo pneumatik a jejich vad jsou dostupné na nástěnce ve výrobě a zodpovědní pracovníci jsou poučeni a přeškoleni o chybách a příčinách vzniku.

Je nutné, aby zákazník byl pravidelně informovaný o řešení problému a o zavedeném nápravném opatření.

*„3 Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?“ (20)*

Mezi přední automobilové zákazníky firmy BaCo patří společnosti Volkswagen, Volvo, Ford, Fiat, Nissan, Mercedes Benz, Renault, Škoda a u vysokorychlostních pneumatik Porsche, Audi. Mezi další zákazníky můžeme zařadit autosalony, dopravce, pneuservis a další. Cíle společnosti je přesvědčit tyto zákazníky svým výkonem a inovacemi, dodávkou bezchybných výrobků a služeb k jejich nejvyšší spokojenosti. Monitorování a vyhodnocování kvality dodávek zákazníkům probíhá na základě informací poskytovaných AE (automotive engineer). Měřítkem vnímání a výsledky v oblasti zákazníků by měly být společností sledovány ukazatele jako:

- loajalita, spokojenost a stížnosti zákazníků,
- image podniku,

- vnímání poprodejních služeb,
- reference od zákazníků.

*„4 Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?“ (20)*

Výroba pneumatik společnosti BaCo je rozdělena na výrobu osobních a nákladních plášťů, dále je rozdělena podle značek (Semperit, Continental, aj) ale také na pneumatiky zimní a letní. Toto rozdělení pomůže určit, u jakých typů pneumatik dochází k neshodám a s kterými zákazníky je nejčastěji tato neshoda spojena. Databázi všech zákazníků zajišťuje koncernová divize Marketing a obchod Continental AG.

*„5 Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?“ (20)*

Spokojenost zákazníků je vyhodnocována celosvětově na koncernové úrovni společnosti Continental AG, která sleduje centrálně výskyt stížností a reklamací od zákazníků první výbavy (tzv. OE – originál equipment – pláště dodávané přímo výrobcům automobilů) a náhradní potřeby (tzv. RE – replacement market - uživatelé automobilů). Pro zákazníky OE a RE jsou stanoveny velmi přísné limity výskytu reklamací v jednotkách ppm (partical per milion). Pro letošní rok jsou tyto ukazatele pro OE na úrovni 4 ppm a pro RE na úrovni 10 ppm. BaCo se řadí mezi úspěšné podniky a trend v plnění ukazatelů je velmi dobrý vzhledem k tomu, že odůvodněné reklamace se řeší metodou G8D (strukturované řešení problémů), aby se předcházelo výskytu obdobných reklamací. Tuto vysokou úroveň by se měl podnik snažit udržet.

*„6 Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?“ (20)*

Mimo sledování stížností a reklamací zákazníků koncernový útvar marketingu provádí pravidelně předváděcí akce nových výrobků na trh. V pravidelných intervalech zabezpečuje průzkumy spokojenosti zákazníků s nabízenými službami, značkami plášťů vyráběných v podnicích koncernu Continental a konkurenčními značkami. Největší světoví výrobci plášťů se vzájemně na trhu hlídají a snaží se zavádět novinky, aby uspěli na trhu před



konkurencí. Obecně se dá říci, že Continental se svými službami a značkami udržuje krok se 3 největšími světovými výrobci. V sortimentu zimních pneumatik je jedničkou na trhu.

*„7 Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?“ (20)*

Výroba pneumatik a vadných kusů je pravidelně zaznamenávána v elektronickém systému. Při každé odchylce je pneumatika vrácena zpět a vada analyzována.

V této oblasti – zákazníci, hraje důležitou roli jejich spokojenost. U první výbavy (OE zákazníci) je okamžitá přímá vazba na stížnosti a reklamace, které se musí ve velmi krátkém časovém období vyřešit a sjednat náprava. U zákazníků náhradní potřeby tato přímá vazba není (pouze u reklamací). Při využití neustálého zlepšování by podnik mohl vzít v úvahu zavést přímou vazbu také pro tyto zákazníky. Ve skutečnosti si stěžuje jen několik nespokojených zákazníků a většina nespokojených přechází rovnou ke konkurenci. Navrhovala bych vytvořit systém analýzy stížností, který by měl zejména povzbudit zákazníky ke stížnostem a návrhům na zlepšení pomocí odpovídajících formulářů a systémem otázek. I zde, stejně jako u oblasti pracovníků, by prospělo vytvoření určitého fóra, kde by zaměstnanci naslouchali připomínkám zákazníků. Pracovníci tyto stížnosti a požadavky analyzují a seřídí, protože každá stížnost může poskytovat jinak důležité informace.

#### **4.7 Oblast Pracovníci – výsledky**

Tato část přezkoumává trendy a úroveň spokojenosti všech zaměstnanců organizace. Dotazuje se jak na vnímání pracovníků, které lze zjistit formou různých průzkumů, od zájmových skupin, z rozhovorů apod., tak na interní měřítko výkonnosti a výsledky, které budou mít tendenci k predikování nebo ovlivňování spokojenosti pracovníků. Tato část se dotazuje, zda jsou výsledky známy a zda se podle nich jedná, zda jsou porovnávány s výsledky jiných srovnatelných organizací. Logickým výkladem této části je, že organizace bude úspěšná pouze tehdy, udrží-li si vysoce kvalifikované, motivované a zainteresované zaměstnance. Jestliže jsou požadovány tříleté trendy a úroveň, měly by se vztahovat k období nejméně 4 roků, lépe však 5 roků. (20)

**Tab. č. 7: Bodové hodnocení kritéria Pracovníci - výsledky (Zdroj: vlastní práce)**

Pracovníci - výsledky	D	C	B	A	Celkem:
Počet zaškrtnutí (a)	1	5	19	25	3938
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	165	1273	2500	
Celkem: počet 10*5	78,76	% úspěchu			

*„1 Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?“ (20)*

Personální oddělení systematicky zpracovává data o fluktuaci a přijímání pracovníků, úrazovost a nemocnost. Trend vývoje počtu zaměstnanců je spíše stagnující až klesající, to zřejmě umožnily nové technologie ve výrobě. Díky vyšším mzdám, které BaCo nabízí svým zaměstnancům oproti průměrnému platu v regionu, lze považovat nízkou fluktuaci a míru onemocnění za velmi povzbudivou.

*„2 Ziskává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?“ (20)*

Koncern Continental rozesílá jednou za dva roky dotazníky Basic, které se týkají spokojenosti zaměstnanců, jejich seznámení s kulturou, vizemi aj. Dále mohou zaměstnanci komunikovat s nadřízenými na diskuzním fóru v rámci firemního informačního systému, do kterého mají přístup pouze administrativní pracovníci a ti, kteří mají přístup k internetu. Právě tam je možnost zpětné vazby a komunikace s vedením, možnost připomínek i pochval. Většina pracovníků jsou však dělníci, kteří nemají možnost se ve výrobě na intranet přihlásit. Jedinou možností vyjádření se jsou týmové porady, kde však ne každý

pracovník má odvahu sdělit svůj problém vedoucímu. Jako východisko tohoto problému bych viděla zavedení internetového fóra, které by poskytlo možnost všem pracovníkům zapojit se a vyjádřit svůj negativní i pozitivní názor. Nadřazení pracovníci by získali přehled o skrytých problémech, které mohou řešit.

*„3 Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?“ (20)*

Výsledky dotazníků se odesílají zpět mateřské společnosti, která je vyhodnocuje. Hodnocení jednotlivých otázek a oblastí je graficky vyhodnoceno. Porovnávají se dosažené výsledky v rámci divize a jednotlivých útvarů této divize s dosaženými výsledky v jiných divizích a dále s celopodnikovým průměrem a celosvětovým dosaženým průměrem v podnicích společnosti Continental AG.

*„4 Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?“ (20)*

Se zpracovanými výsledky je seznámena každá divize a povinností vedoucích na všech úrovních je seznámit s nimi spolupracovníky. V případě větších odchylek se analyzuje příčina a navrhuje akční plán s opatření pro zlepšení.

Ne všichni vedoucí oddělení přistupují k takovýmto průzkumům zodpovědně. Všichni zaměstnanci by měli mít právo se výsledky dovědět, a při větších nesrovnalostech by nedostatky měli být probrány s vedoucími na školeních, poradách, jednáních.

*„5 Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?“ (20)*

Vzhledem k tomu, že vedení společnosti neustále zvyšuje péči o své zaměstnance (např. vstřícnost ke vzdělávání, rozšiřování zaměstnaneckých výhod již u dříve posaných benefitů) vykazuje trend zlepšování. Continental Barum je největší podnik a dosahuje největších zisků ve srovnání z jinými koncernovými podniky. Toto mu umožňuje vytvářet stále lepší podmínky pro zvyšování spokojenosti pracovníků. Mimo materiální výhody mají možnost pracovníci seberealizace v týmové práci a při organizování pracoviště. Tato pozice podniku by měla být i nadále udržena.

## 4.8 Oblast Společnost – výsledky

V této části se přezkoumávají činnosti organizace, které mají vliv na okolí a na společnost jako celek. V této souvislosti závisí „společnost jako celek“ na velikosti a typu organizace. Dotýká se úrovně činností organizace jako dobrého souseda, ochránce neobnovitelných zdrojů, energie a materiálů a organizace, která snižuje znečišťování svého okolí. V této části se rovněž hodnotí, zda organizace měří a zná názory okolí a společnosti a zda je společnost s těmito názory spokojena. Stejně jako v předchozí části je požadováno porovnání s jinými organizacemi v regionu nebo celé společnosti. (20)

**Tab. č. 8: Bodové hodnocení kritéria Společnost - výsledky (Zdroj: vlastní práce)**

Společnost - výsledky	D	C	B	A	Celkem:
Počet zaškrtnutí (a)	0	4	20	26	4072
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	132	1340	2600	
Celkem: počet 10*5	81,44	% úspěchu			

*„1 Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?“ (20)*

Veškeré činnosti BaCo provádí s ohledem na životní prostředí. Neustále vyvažují výrobu, kvalitu a výkon výrobků se zdravým životním prostředím. Každý zaměstnanec je povinen chránit životní prostředí. Podnik zabraňuje škodlivým emisím a odpadům.

Firma BaCo klade důraz na nenarušování životního prostředí. Mezi prvními firmami získala Certifikát za splnění ekologických norem. Ve společnosti je přímo integrovaný systém řízení ESH, který se zabývá ochranou životního prostředí, bezpečností práce, požární ochranou a ostrahou společnosti.

*„2 Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?“ (20)*

Podnik a pracovníci se zapojují do dobrovolných charitativních akcí. Vedení podniku má stanovený program a pravidla pro podporu charitativních organizací a finanční příspěvky a

dary postiženým osobám. Koncern Continental AG se v nynější době angažuje zejména ve fotbalovém sportovním odvětví. Právě sponzoring fotbalu hraje nejvýznamnější roli v koncernovém komunikačním mixu. Samotný Barum Continental je generálním partnerem nejprestižnější rally na území České republiky. Barum rally je právem považována za jednu z vrcholných motoristických akcí konaných v České republice a právem se stala kandidátskou soutěží mistrovství světa. Spojení rally a společnosti Barum je datováno už od prvních ročníků soutěže. Přítomnost tak velkého počtu diváků dává firmě možnost vynikajícím způsobem zvýšit image značky a nabízených výrobků.

V minulosti firma spojovala své jméno se zlínským hokejovým klubem a její jméno se objevilo dokonce i v názvu klubu. Do budoucna se však s podporou hokeje nepočítá a dále bude kladen důraz na fotbal.

Společnost pravidelně inzeruje v novinách a regionálních magazínech, uvádí články o nových produktech či pořádá den otevřených dveří. Kvůli vztahu se zákazníky analyzuje každou reklamní kampaň, její účinnost a výsledky. Každoročně firma pořádá ples pro své partnery a zaměstnance, den otevřených dveří, různé sportovní dny a trvale spolupracuje se zlínskou univerzitou.

*„3 Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?“ (20)*

Aktivity firmy patří mezi nejoblíbenější ve zlínském regionu, akce Barum rally se účastní tisíce českých, ale i zahraničních fanoušků, dokonce se stala součástí IRC rally champions a záběry z uvedené soutěže vysílají přední evropské sportovní televize. Barum je brán jako tradiční firma ve zlínském kraji a všechny akce jsou čteně navštěvovány.

*„4 Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?“ (20)*

Zásadou firmy je respektovat zákony a kulturu každé země, ve které působí. Zachovávají morální kodex pomocí etických a zákonných směrnic, provádí otevřený a zdravý dialog se všemi skupinami společnosti. BaCo se považuje za dobrého souseda, respektuje zájmy těch, kdo žijí a pracují v sousedství závodů a především zabezpečuje pracovní místa tím, že pokračuje v ziskových aktivitách.

Firma by do budoucna mohla uvažovat o možnosti získání národní ceny za společenskou odpovědnost, která dokládá, že podnik neuspokojuje jen požadavky zákazníků, ale i

požadavky ostatních zainteresovaných stran (občanů, organizací státní správy i územní samosprávy, občanských sdružení aj.) a pečuje o životní prostředí.

*„5 Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?“ (20)*

Firma BaCo vyhrála v několika letech cenu za nejlepšího zaměstnavatele Zlínska a celkově v regionu mají o ní občasně pozitivní mínění, berou firmu jako tradici a jsou na ni hrdí. V poslední době však firma Barum Continental prezentuje především pneumatiky značky Continental a k prezentaci vlastní české značky Barum má jen malé množství prostředků. Myslím, že by podnik měl znovu obnovit marketing značky Barum, neboť ta má v Česku velkou tradici a pro české řidiče je daleko cenově dostupnější než prémiová značka Continental. Pozornost by měla být věnována reklamě v celorepublikových novinách a sportovních časopisech, kde se reklama objevuje opravdu jen zřídka. Zaměřena by měla být především na nové výrobky značky Barum.

## 4.9 Oblast Klíčové výsledky

V této části se přezkoumávají dosažené provozní výsledky organizace a to finanční i nefinanční. Nejprve se hodnotí klíčové provozní výstupy ukazatelů výkonnosti a koeficienty, např. produktivita, zisky, návratnost kapitálu, podíl na trhu, obrat z prodeje, výnosnost vložených investic atd. Poté se hodnotí měřítka a výkonnost klíčových interních procesů, které přímo přispívají k vytváření výrobku nebo služby, např. výnosy, doby cyklů, procento chyb, návratnost, kvalita dodavatelů, inovace, neplánované modifikace atd. V závěru se hodnotí výkonnost podpůrných a řídicích procesů, které přispívají k celkové efektivní činnosti organizace. (20)

**Tab. č. 9: Bodové hodnocení kritéria Klíčové výsledky ( Zdroj: vlastní práce)**

Klíčové výsledky	D	C	B	A	Celkem:
Počet zaškrtnutí (a)	0	4	34	32	5610
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	132	2278	3200	
Celkem: počet 10*7	80,14286	% úspěchu			

*„1 Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?“ (20)*

Společnost vede záznamy o vývoji finančních a jiných ekonomických ukazatelích, ve všech oblastech jsou zároveň stanoveny cílové ukazatele. Vývoj ekonomických ukazatelů za poslední roky se jeví pro společnost Barum Continental spol. s.r.o. velice pozitivně, neboť tržby za prodej zboží neustále stoupají spolu i s počtem vyrobených pneumatik.

Finanční i ekonomické ukazatele jsou měsíčně sledovány a vyhodnocovány. Výsledky výkonnosti, a vyrobených kusů se konzultuje týdně na manažerských poradách. O výsledcích ukazatelů o jejich vyhodnocování by měli být informováni všichni pracovníci a ne pouze manažeři.

*„2 Jsou tyto výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?“ (20)*

Podnik rozděluje ukazatele jak podle produktu, zákazníků, tak podle odpovědnosti za něj. Je zaveden ukazatel bonusového zvýhodnění jednotlivců a samostatných výrobních týmů, které získávají bonus za vysokou výkonnost a kvalitu vyráběných produktů. Dosažené výsledky se sledují a vyhodnocují v databázovém systému, ze kterého lze vyhodnotit produktivitu i kvalitu. Pokud je produktivnější například druhá směna, získá bonus. U směny první se hledají důvody nenaplnění vysoké produktivity a následuje nápravné opatření. Rozdělení zodpovědnosti za výkonnost ukazují jednotlivá KPI všech oddělení.

*„3 Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?“ (20)*

Jsou k dispozici záznamy o měření výkonnosti interních procesů i záznamy o využití různých zdrojů. Ve všech těchto oblastech jsou definovány cílové hodnoty dle BSC. Výsledky i trendy jsou sledovány v pravidelných intervalech v elektronické podobě. Každý proces má stanoveného vlastníka s příslušnou odpovědností a pro každý proces jsou stanoveny jednoznačné cíle. Výkonnost všech procesů je jasně stanovena a ve většině případů plní stanovené cíle.

*„4 Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi, konkurenty a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší? Vykazují*

*výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?“ (20)*

Firma je největším výrobcem pneumatik v Evropě a je proto špičkou na trhu pneumatik, výsledky tedy vykazují dlouhodobě vysokou úroveň. Firma využívá metodu benchmarkingu, pomocí kterého srovnává svůj podnik se světovými špičkami v oboru. V koncernu Continental jsou dosažené výsledky výrobních podniků pravidelně měsíčně vyhodnocovány na základě řady ukazatelů (např. soubor ukazatelů Process excellence, Quality Award atd.). Zpracované výsledky v grafické i tabelární podobě jsou měsíčně dostupné všem podnikům a mohou porovnat vlastní celkovou výkonnost s jinými podniky. U ukazatelů, ve kterých mají nižší výkonnost, mají možnost navštívit podnik s nejlepším výsledkem daného ukazatele a učit se od nejlepších.

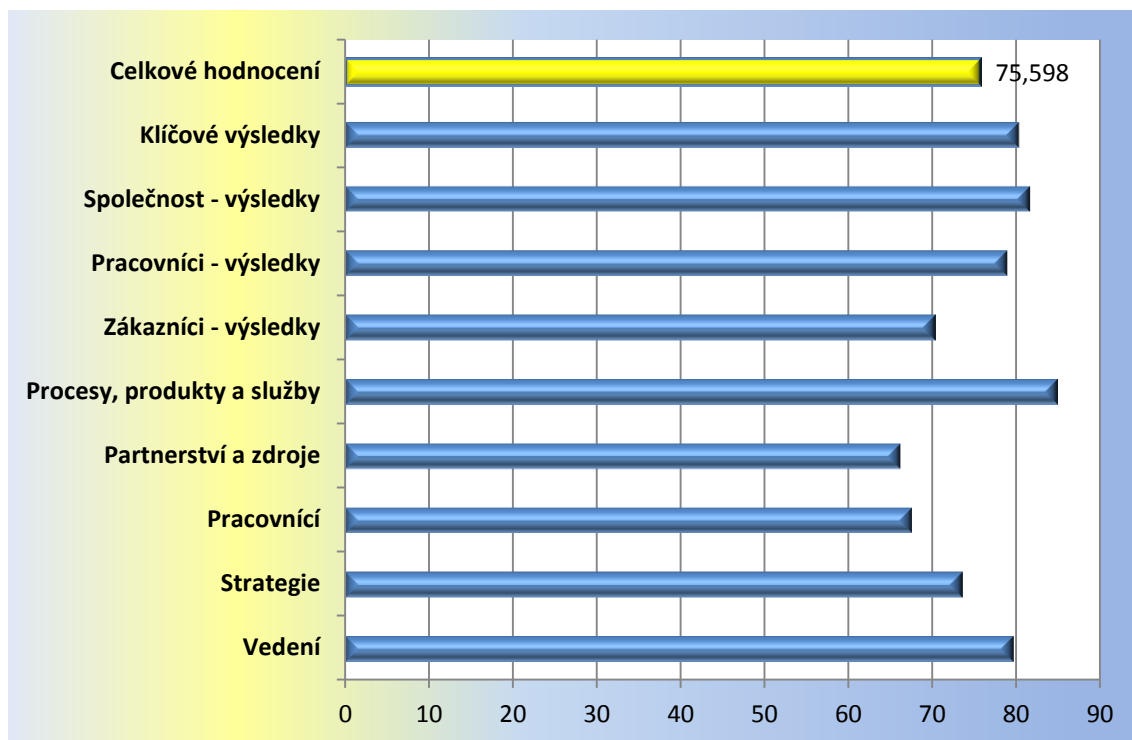
*„5 Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, controlling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?“ (20)*

Administrativa a všechny ostatní podpůrné činnosti jsou na vysoké úrovni, rozděleny do jednotlivých divizí podle svého zaměření. Všechny procesy v těchto oblastech jsou informačně podpořeny a provázány (systém SAP), pracovníci mají zadána jasná pravidla, kterými se řídit. Pracovníci v těchto podpůrných procesech prochází několika školeními, která napomáhají tomu, aby i tyto činnosti podporovaly společnost být špičkou na trhu.

#### **4.10 Celkové vyhodnocení a shrnutí doporučení**

Po vyhodnocení všech kritérií získáváme průměrnou hodnotu **75,6 % plnění požadavků** excelentní firmy. Je tedy zřejmé, že Barum Continental patří mezi špičky svého oboru.





**Graf č. 1: Celkové bodové hodnocení společnosti (Zdroj: vlastní práce)**

Z grafu je patrné, že v předpokladech podnik dosahuje nejlepších výsledků v oblasti procesy, produkty a služby. Ostatní oblasti by měly být zapojeny do procesu zlepšování. Nejmenšího výsledku dosáhla oblast pracovníci a je tedy nutné, aby se vedení společnosti na tuto tuto oblast zaměřilo, neboť pracovníci jsou hnací silou celého podniku.

#### **Vedení**

- rozvíjení informovanosti pracovníků na nižších úrovních a cílech a vizích
- naslouchání podřízeným
- respektování zpětné vazby
- zpracovávání podnětů pro změny

#### **Strategie**

- informování všech pracovníků o budoucí strategii
- aktualizace potřeb a očekávání zákazníků
- neustále identifikování současných i budoucích konkurenčních výhod
- přezkoumávání strategie se strategií partnerů

### **Pracovníci**

- rozvíjení účasti jednotlivců i týmů na aktivitách zlepšování
- motivování pracovníků k zapojení inovací a ke kreativnímu chování
- vytvoření internetového diskuzního fóra
- podněcování zaměstnanců pro práci v týmech

### **Partnerství a zdroje**

- zajistit vyšší informovanost pracovníků o dodavatelích, partnerech
- hodnotit dodávky od dodavatelů podle schopnosti plnit požadavky systému jakosti
- řízení rizik finančních zdrojů
- pokračovat v inovacích a nových technologiích.

### **Procesy, produkty a služby**

- zachování propracovanosti všech procesů
- neustále zlepšování
- systematické měření a zlepšování péče o zákazníky

### **Zákazníci – výsledky**

- zavedení nápravného opatření v co nejkratším termínu
- vytvořit systém analýzy stížností
- analýza a třídění stížností a požadavků dle důležitosti
- určení dalších měřítek spokojenosti zákazníků: vnímání poprodejních služeb, image podniku

### **Pracovníci – výsledky**

- vyžadování zpětné vazby od zaměstnanců
- analýza spokojenosti zaměstnanců i ze strany BaCo
- komunikace s nadřízenými ve všech divizích

### **Společnost – výsledky**

- větší prezentace tradiční značky Barum

- zapojení se do soutěže o Národní cenu za společenskou odpovědnost
- zapojení se do soutěže Evropské ceny za jakost

### **Klíčové výsledky**

- o výsledcích ukazatelů o jejich vyhodnocování by měli být informováni všichni pracovníci
- stále využívat benchmarking

V závěrečném doporučení je vypsáno shrnutí návrhů pro vedení společnosti. V jeho zájmu by se mělo pokusit zlepšit interní procesy a činnosti tak, aby mohla v budoucnu společnost bojovat o Národní nebo Evropskou cenu kvality. Jednotlivá doporučení by však v prvním případě měla být vedením společnosti zařazeny do akčního plánu tak, aby firma stále naplňovala prioritu procesu zlepšování.

## **4.11 Výpočet nákladů a přínosů**

V ČR podporuje program Národní ceny kvality Ministerstvo průmyslu a obchodu. Díky této podpoře mohou české firmy využít výhod EFQM modelu s mnohem menšími náklady. Národní ceny kvality jsou organizovány neziskovým Sdružením pro oceňování kvality, takže za zapojení do programu zaplatí účastník jen skutečné náklady, které s aplikací EFQM modelu souvisí, bez ziskových přírůstků či marží. Navíc se program Národních cen kvality může chlubit nejlepším odborným zázemím, protože garantem programu je Česká společnost pro jakost - národní partner Evropské nadace pro management kvality (EFQM) v ČR.

Ze studie i praxe vyplývá, že každé společnosti se investované prostředky vrátily hned v prvním roce. Investice do každoročního zlepšování je potřeba počítat ve statisících. Na služby u poradenských firem, v desítkách hodin u interních pracovníků, ve zvládnutí změn s tím spojených u výkonných pracovníků.

Proto je implementace systému vhodná pro firmy velikosti:

0-5 zaměstnanců	nevhodná, budou chybět zdroje financí a času manažera,
5-20 zaměstnanců	méně vhodná,
20-250 zaměstnanců	velmi vhodná
<b>250 a více zaměstnanců</b>	<b>velmi vhodná</b>

#### 4.11.1 Náklady

Pokud by firma uvažovala o účast v soutěži o cenu EFQM za jakost, musela by vynaložit následující prostředky:

- *Registrační poplatek:* 25 000 Kč
- *Poplatek za hodnocení:* poplatek za hodnocení vychází z následující tabulky, vydané Radou kvality. Tržby firmy BaCo převyšují hranici 750 mil. Kč a poplatek tedy činí 200 000 Kč

Tab. č. 10: Výše poplatků (21)

Tržby společnosti v mil Kč		Poplatek v tis. Kč
od	do	
	100	$40 + (\text{Tržby v mil. Kč}) \times 0,7$
100	250	$110 + (\text{Tržby v mil. Kč přesahující 100 mil. Kč}) \times 0,267$
250	750	$150 + (\text{Tržby v mil. Kč přesahující 250 mil. Kč}) \times 0,1$
750		200

Tento poplatek za hodnocení obsahuje náklady spojené s vyhodnocením sebehodnotící zprávy, náklady spojené s hodnocením na místě u uchazeče včetně zpracování zpětné zprávy a režijní náklady. V ceně poplatku je obsažena konzultace ve výši 10 000 Kč.

Účastnická organizace navíc nese náklady spojené s návštěvou na místě (Doprava a ubytování při setkání hodnotícího týmu v Bruselu, doprava a ubytování pro celý hodnotící tým, dopravu a ubytování pro vedoucího týmu při osobním setkání a zpětné vazbě a další, jako účast v EFQM fóru, marketing). (21)

- *Náklady na sebehodnocení:*

Před začátkem sebehodnocení by každý podnik měl mít představu o nákladech na tuto činnost. Pokusila jsem se tedy vyčíslit náklady na lidské zdroje, které jsem vyvodila z následující tabulky.

**Tab. č. 11: Průměrný počet zaměstnanců a vedoucích pracovníků a osobní náklady za rok 2012 v tis. Kč (16)**

<b>2012</b>	<b>Počet</b>	<b>Mzdové náklady</b>	<b>Náklady na soc. a zdr. pojištění</b>	<b>Sociální náklady</b>
Zaměstnanci	3 624	1 454 408	504 066	92 884
Vedoucí pracovníci	23	64 920	11 016	5 871
<b>Celkem</b>	<b>3 647</b>	<b>1 519 328</b>	<b>515 082</b>	<b>98 755</b>

Při přepočtení na průměrnou mzdu za měsíc - zaokrouhleně 35 000 Kč, vypočítáme po vydělení průměrným počtem pracovních dní a pracovní doby, průměrnou hodinovou sazbu, která činí 208 Kč/ hod.

Vedoucí týmů (10 pracovníků) a manažeri kvality (2 pracovníci) se zúčastní odborného kurzu sebehodnocení, které pořádá například firma s velmi dobrými referencemi C.Q.M., spol. s r. o., která poskytuje poradenskou a konzultační činnost v oblasti managementu, řízení kvality, BOZP aj.

Cílem školení je objasnění základních principů Modelu excelence EFQM a možných přínosů pro organizaci. Pracovníci by se během dne seznámili s těmi body:

- Základní pojmy a principy Modelu excelence
- Struktura požadavků Modelu excelence
- Hodnocení míry splnění požadavků metodou RADAR
- Souvislost Modelu excelence s jinými modely řízení organizace (především souvislost s procesním pojetím)
- Přednosti a omezení Modelu excelence
- Podmínky pro efektivní realizaci Modelu excelence

Cena tohoto jednodenního školení se pro podniky stanovuje individuálně na základě typu a velikosti firmy, jimi definovaných specifických podmínek, místem a časem konání atd. Pro firmu BaCo by se cena školení pohybovala v rozmezí od 2300 – 3200 Kč na osobu. (27)

Součástí akce je účast zkušeného odborníka z poradenské firmy. Náklady na činnost poradenské firmy jsou podle odborného odhadu managementu podniku cca 1200 Kč/hod.

**Tab. č. 12: Náklady na sebehodnocení v Kč (Zdroj: vlastní práce)**

Odborný kurz sebehodnocení vedoucích týmů a man. kvality (1 den)	27600 - 38400
Účast vedoucích týmů a manažerů kvality na školení (1 den)	19968
Náklady na poradenskou činnost při sebehodnocení (30-50 Nhod)	36000 - 60000
Režijní materiál (např. kancelářské potřeby, kopírování)	500
<b>Celkem:</b>	<b>63086 - 83868</b>

**Celková suma** nákladů spojených s aplikací modelu EFQM se pohybuje od 310 000 Kč do 350 000 Kč.

#### 4.11.2 Přínosy

Efektivitu použití EFQM modelu (a jeho mimoevropských variant) prokázala celá řada studií, které dlouhodobě srovnávaly firmy, které model používají s těmi, které s modelem nepracují. Všechny studie ukázaly, že EFQM model zvyšuje výsledky firem až o několik desítek procent. Takové efektivitu nedosahuje žádný jiný manažerský nástroj.

Přínosy modelu a vstupu do ceny EFQM lze shrnout do následujících bodů:

- **Zjištění, jak dobrá firma je**

Vstupem do Ceny EFQM je organizace měřena evropským nejrozšířenějším rámcem - Modelem EFQM.

- **Odhalení potenciálu firmy**

Tým nezávislých hodnotitelů firmě poskytne rozsáhlou zpětnou vazbu o silných stránkách a oblastech pro zlepšení.

- **Motivování týmu**

Nadšení z úspěchu může inspirovat ještě k větším úspěchům, motivovat, dodat energii zaměstnancům na všech úrovních a posilovat pozitivní a konstruktivní atmosféru.

- **Propagace úspěchu**

Ocenění je prezentováno na prestižní každoroční ceremonii během EFQM Fóra. Firemní úsilí je prezentováno napříč kontinentem a trhy.

- **Oslava úspěchu s kolegy**

Stát se součástí Ceny EFQM dá podniku příležitost setkat se s dalšími lidry z různých oborů a sektorů. Mohou spolu tvořit síť, diskutovat, sdílet nové nápady.

- **Reputace**

Při vstupu do Ceny EFQM se předvádí největší úspěchy, což pomáhá budovat a posilovat dobré mínění o firmě a její práci u širší veřejnosti.

Cena má platnost 3 roky – poté je třeba ji obnovit, to znamená, že ocenění je aktuální, aktualizované a platné, na vše dohlíží odborná komise. Samotné získání ceny není nijak časově náročné, jde o 1–3 dny práce a příprava hodnotící zprávy za účasti poradenské společnosti je pro management podniku příležitost k rozvoji. Během diskusí se naučí mnoho věcí, vyjasní si pozici firmy a pracuje na jejím zlepšování, což se vždy vrátí jako dobrá investice.

## 5 ZÁVĚR

Každý podnik, který by chtěl uspět v tvrdých těžkých podmínkách, si musí uvědomit základní změny v teorii managementu. Jakost se stala vícerozměrnou veličinou, která je zahrnuta do všech činností podniku.

Firma Barum Continental spol. s r.o. se řadí mezi podniky, jehož vedení má zájem o neustálé zvyšování kvality všech procesů a díky tomu probíhá zvyšování produktivity, lepší spolupráce s dodavateli, větší schopnost řešit změny a dynamické řešení problémů. Tyto vnitřní změny v podniku se pak promítnou navenek jako vyšší stupeň uspokojování zákazníků, zlepšení image podniku a ve formě vyššího zisku.

Hlavním cílem diplomové práce bylo pomocí teoretických znalostí a moderních metod hodnocení podniku zhodnotit management jakosti společnosti a navrhnout možná zlepšení a pomocí Modelu excelence. Tento cíl byl naplněn.

Diplomová práce byla rozdělena do tří částí: na část teoretickou, dále na analýzu současného stavu řízení jakosti ve firmě a na návrhovou část. První část se věnovala teoretickým východiskům týkající se managementu kvality ve firmě, ISO normami a moderními metodami v oblasti jakosti. Druhá část popisuje firmu, její strukturu a historii, a následně divizi kvality a současné řízení kvality ve společnosti. Analyzuje současný stav společnosti Barum Continental spol. s r.o. pomocí dotazníkové metody modelu Excellence a SWOT analýzy. V poslední - návrhové části je provedeno sebehodnocení společnosti dle modelu EFQM, které pomohlo organizaci identifikovat její současnou pozici. Byly zjištěny její silné a slabé stránky jednotlivých oblastí a navrženo doporučení pro jejich eliminování. Díky zavedení modelu vyplynulo, že společnost dosáhla celkové úspěšnosti 75,6 %. To znamená, že má organizace velmi dobrý a propracovaný systém řízení. Současně však má firma menší rezervy v kritériích – Partnerství a zdroje a Pracovníci.

Chce-li v nových podmínkách firma obstát, musí prokázat, že je schopna v oblasti jako je management jakosti dosáhnout úrovně běžné v globálním prostředí. Je tedy nutné neodkládat svá rozhodnutí a zůstat stále zařazen mezi špičkové, mezinárodní podniky.



## 6 LITERATURA

1. NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002, 282 s. ISBN 80-7261-071.
2. TRÁVNÍK, A. *Řízení jakosti*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2002, 196 s. ISBN 80-7157-588-7.
3. EFQM Excellence Model, Brussels, EFQM 2003. 35 s. ISBN 90-5236-242.
4. KOŽÍŠEK, J. *Management jakosti*. 2. Přepřac. vyd. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2005, 139 s. ISBN 80-01-03287-6.
5. ISO/TS 16949:2009 - Automobilový průmysl. *CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti* [online]. 2010 [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/ISO-TS-169492009-Automobilovy-prumysl.html>
6. VYTLAČIL, M., I. MAŠÍN a M. STANĚK. *Podnik světové třídy: geneze produktivity a kvality*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1997, 276 s. ISBN 80-902235-1-6.
7. Total Quality Management (TQM). *ManagementMania.com* [online]. 2013 [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/total-quality-management>
8. SOLAŘ, J, V. BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro obor Podnikové finance a obchod*. 2. Přepřac. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2003, 173 s. ISBN 80-214-2515-6.
9. NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

10. MICHEK, S. Model Excellence EFQM. *Metodický portál* [online]. 2006 [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/921/MODEL-EXCELENCE-EFQM.html/>
11. DOSTÁLOVÁ, P., Model excellence EFQM vs. ISO 9000 [online]. 2008 [cit. 2009-04-26]. Dostupné z : <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm-vs-iso-9000-.html>
12. BRIŠ, P. *Management kvality*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005, 213 s. ISBN 80-7318-312-9.
13. MATEIDES, A. *Manažérstvo kvality: história, koncepty, metódy*. Bratislava: Epos, 2006. s. 241. ISBN 80-7261-146-1
14. JANEČEK, Zdeněk. *Zajišťování jakosti*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001, 94 s. ISBN 80-7082-807-2.
15. Výpis z obchodního rejstříku. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2013-05-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a192766&typ=actual&klic=5fpm3j>
16. CONTINENTAL BARUM s.r.o. *Interní materiály*. Otrokovice: Continental Barum s.r.o., 2010.
17. Barum: naše značka. *Barum-online.com* [online]. 2013 [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: [http://www.barum-online.com/generator/www/cz/cz/barum/automobil/temata/znacka/marke\\_cz.html](http://www.barum-online.com/generator/www/cz/cz/barum/automobil/temata/znacka/marke_cz.html)
18. STÝBLO, J. *Moderní personalistika : Trendy, inspirace, výzvy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1.7

19. APQP (Advanced Product Quality Planning). *ManagementMania.com* [online]. 2011, 2013 [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/advanced-product-quality-planning>
20. NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní cena kvality ČR: Model START* [.pdf]. Praha: Národní informační středisko kvality, 2009, 39 s. ISBN 978-80-02-02197-.
21. ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, o.s. *Informace pro účastníky Ceny EFQM za excelenci* [.pdf]. 2012, 9 s.
22. FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
23. KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
24. KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
25. STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.
26. VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.
27. Model excellence EFQM – zlepšování organizace pomocí sebehodnocení - školení na objednávku. *C.Q.M., spol. s r.o.* [online]. 2013 [cit. 2013-05-22]. Dostupné z: <http://www.cqm-sro.cz/products/model-excelence-efqm-zlepsovani-organizace-pomoci-sebehodnoceni/>

## SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Bodové hodnocení kritéria Vedení .....	50
Tab. č. 2: Bodové hodnocení kritéria Strategie.....	53
Tab. č. 3: Bodové hodnocení kritéria Pracovníci .....	55
Tab. č. 4: Bodové hodnocení kritéria Partnerství.....	57
Tab. č. 5: Bodové hodnocení kritéria Procesy, produkty a služby .....	60
Tab. č. 6: Bodové hodnocení kritéria Zákazníci-výsledky.....	62
Tab. č. 7: Bodové hodnocení kritéria Pracovníci - výsledky .....	66
Tab. č. 8: Bodové hodnocení kritéria Společnost - výsledky.....	68
Tab. č. 9: Bodové hodnocení kritéria Klíčové výsledky .....	70
Tab. č. 10: Výše poplatků .....	76
Tab. č. 11: Průměrný počet zaměstnanců a vedoucích pracovníků a osobní náklady za rok 2012 v tis. Kč .....	77
Tab. č. 12: Náklady na sebehodnocení v Kč.....	78

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Organizační struktura společnosti

Příloha 2: Certifikát ISO 9001 společnosti

Příloha 3: Systém benefitů pro zaměstnance



# CERTIFIKÁT



pro systém managementu dle  
**EN ISO 9001 : 2008**

V souladu s TÜV NORD CERT postupy je tímto potvrzeno, že



**Barum Continental spol. s r.o.**

Objízdná 1628  
765 31 Otrokovice  
Česká republika

má zaveden systém managementu v souladu s výše uvedenou normou pro následující  
obor platnosti

**Vývoj a výroba industriálních pláštů.**

Registrační číslo certifikátu 44 100 066281-006  
Audit, zpráva číslo 3505 6674

Platný do 2012-10-23  
Počáteční certifikace 1998

*G. Bräutigam*

Certifikační místo  
TÜV NORD CERT GmbH

Essen, 2009-11-17

Tato certifikace byla provedena v souladu s TÜV NORD CERT certifikačními postupy a je podnětem k provádění pravidelných  
kontrolních auditů.

TÜV NORD CERT GmbH

Langemarckstrasse 20

45141 Essen

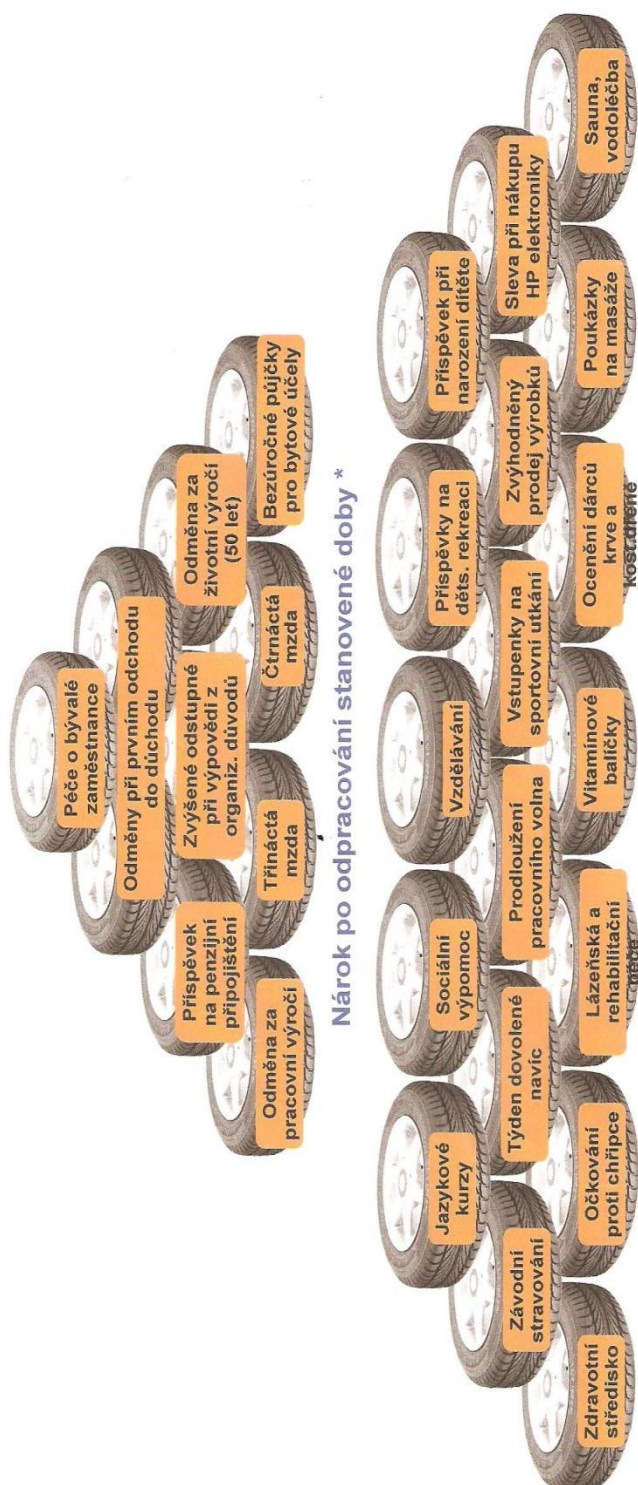
[www.tuev-nord-cert.com](http://www.tuev-nord-cert.com)



TGA-ZM-07-06-00



## Systém benefitů pro zaměstnance



\* Blíží informace získáte na intranetu nebo u svého personalisty